

### Lernen und Macht in einer Non-Profit-Organisation

Barnat, Miriam

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Barnat, M. (2005). *Lernen und Macht in einer Non-Profit-Organisation*. (Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Organisationen und Wissen, Abteilung Innovation und Organisation, 2005-103). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-117088>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Lernen und Macht in einer  
Non-Profit Organisation**

Miriam Barnat

---

SP III 2005-103

**ZITIERWEISE/CITATION:**

MIRIAM BARNAT

**Lernen und Macht in einer  
Non-Profit Organisation**

Discussion Paper SP III 2005-103  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2005)

**Forschungsschwerpunkt:**  
Organisationen und  
Wissen

**Research Area:**  
Organizations and  
Knowledge

**Abteilung:**  
Innovation und  
Organisation

**Research Unit:**  
Innovation and  
Organization

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)  
Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin  
Telefon: +49 30 25491-201, Fax: +49 30 25491-209  
[www.wz-berlin.de/ow/inno](http://www.wz-berlin.de/ow/inno)

## **Abstract**

This study examines learning processes in a particular environmental organization. The role of power was reflected through the qualitative analysis of interviews conducted with members of this organization.

The significant findings are as follows:

1. All interviewees relate their understanding of learning processes to certain sources of power, but in most cases these sources are not identified as such. The word "power" is rarely used.
2. Opinions about learning processes diverge greatly and are split into three groups: those interviewees in favour of an integral form of learning, those who advocate a rather restricted approach and those who feel that there is no necessity for change at all.
3. In all interviews "power" is considered to be a justifiable instrument. Nevertheless, it could not be ascertained whether or not all those either in favour of change or of retaining the status quo refer to similar sources of power.

The study illustrates that a stigmatization of power is neither desirable nor appropriate since it is an integral part of every dimension of organizational behaviour. A successful implementation of organizational learning into practice requires a differentiated understanding of power within an organization.

## **Zusammenfassung**

Welche Rolle spielt Macht, wenn Organisationen lernen?

Die vorliegende Studie untersucht Lernprozesse in einem Umweltverband. In der Analyse von Interviews von Mitgliedern der Organisation wird Macht sichtbar.

Folgende drei Ergebnisse sind zentral:

1. Alle Befragten beziehen sich in ihrer Schilderung der Lernprozesse auf Machtquellen. In den meisten Fällen werden diese nicht als solche bezeichnet. Das Wort Macht wird selten benutzt.
2. Die Befragten nehmen unterschiedliche Positionen zu dem Lernprozess ein, indem sie verschiedene Gewichtungen von Problemen vornehmen. Es gibt Befürworter von ganzheitlichen und solche von eingeschränkten Lernprozessen. Darüber hinaus sehen einige Befragte keine Notwendigkeit für Veränderungen. Diese werden als drei verschiedene Typen beschrieben.
3. In allen Interviews wird Macht als legitim betrachtet. Allerdings lässt sich nicht feststellen, ob alle Befürworter des Wandels oder alle Bewahrer des Status Quo sich auf ähnliche Machtquellen beziehen.

Fazit der Studie: Eine Stigmatisierung von Macht ist nicht sinnvoll, weil Macht Dimension jeglichen organisationalen Handelns ist. Eine erfolgreiche Umsetzung von Organisationslernen setzt ein differenziertes Verständnis für Macht in einer Organisation voraus.



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Eine Leerstelle in der Forschung zu organisationalem Lernen.</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Macht und Organisationslernen</b>	<b>4</b>
2.1	Organisationslernen	4
2.2	Macht	6
2.3	Zusammenfassung	8
<b>3</b>	<b>Macht und Organisationslernen im BUND</b>	<b>10</b>
3.1	Aufbau des BUND	10
3.2	Situation des BUND	11
3.3	Lernaktivitäten	14
3.3.1	Ganzheitliche Veränderungsbemühungen	14
3.3.2	Neue Impulse durch neue Mitarbeiter	15
3.3.3	Wissensgenerierung als Grundlage für Lernprozesse	16
3.3.4	Aktivitäten in den Landesverbänden	17
3.3.5	Zusammenfassung der Lernaktivitäten	18
3.4	Forschungsdesign	18
3.5	Ergebnisse	20
3.5.1	Strategische Innovatoren	22
3.5.2	Strategische Innovatoren und Macht	23
3.5.3	Bewahrer	25
3.5.4	Bewahrer und Macht	26
3.5.5	Operative Innovatoren	28
3.5.6	Operative Innovatoren und Macht	28
<b>4</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse</b>	<b>30</b>
4.1	Die Wahrnehmung von Lernprozessen im BUND	30
4.2	Die Nutzung des Wortes Macht und verwandter Begriffe	31
4.3	Die nicht genannten Machtquellen	32
4.4	Die Rolle von Macht in den Lernaktivitäten des BUND	34
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>36</b>
5.1	Organisationslernen in einer Non-Profit Organisation	36
5.2	Organisationslernen und Macht	37
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>41</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Erweitertes Phasenmodell des Organisationslernens von Kerlen .....	5
Abb. 2: Macht (Interaktion) und Herrschaft (Struktur) .....	7
Abb. 3: Organigramm BUND Bundesverband .....	11
Abb. 4: Spenden und Mitgliedsbeiträge 1999-2003 .....	12
Abb. 5: Aufgabenfelder der Ehrenamtkoordination .....	16
Abb. 6: Modalitäten der Machtausübung .....	19

## 1 Eine Leerstelle in der Forschung zu organisationalem Lernen

In vielen Prognosen über zukünftige Entwicklungen von hoch industrialisierten Gesellschaften findet man den Hinweis auf die zunehmende Bedeutung von Wissen und Lernen (vgl. Berthoin Antal/Dierkes 2002). Träger von Wissen sind Menschen, aber auch Organisationen (vgl. Dierkes 1999). Wie Organisationen Wissen generieren und nutzbar machen, wie sie auf Veränderungen in ihrer Umwelt reagieren und welche Hindernisse dabei bestehen: Diese und ähnliche Fragen werden in Zukunft daher ebenfalls wichtig sein. Es sind Fragen, die sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker beschäftigen und das in zunehmendem Maße. Die unterschiedlichen theoretischen Konzepte und empirischen Analysen zu organisationalem Lernen versuchen, Antworten zu geben.

Trotz der Vielfältigkeit der Konzepte und Untersuchungen zu organisationalem Lernen wurden „die komplexen und versteckten Wirkungszusammenhänge der Macht auf Organisationslernprozesse“ stark vernachlässigt (Berthoin Antal 2003, 7). Zwei der wenigen Autoren, die sich mit diesen Zusammenhängen beschäftigen sind Felsch (1999) und Coopey (1995). Sie analysieren einige Konzepte organisationalen Lernens hinsichtlich der Thematisierung von Macht (bzw. Mikropolitik). Die Autoren definieren ihr Verständnis von Macht und untersuchen die Konzepte daraufhin, welche Rolle Macht in ihnen spielt. Sie kommen zu dem Schluss, dass in vielen Konzepten Macht als Phänomen – meist in Ausschnitten und einseitig – behandelt, in keinem Fall aber benannt wird. Auch empirische Studien, die den Zusammenhang beleuchten, sucht man – bis auf eine WZB-Studie von Filion und Rudolph (1999) – vergeblich. Bedenkt man die negativen Konnotationen von Macht erstaunt dies weniger:

„Will man Macht in Organisationen analysieren, so muss man zunächst einmal das Phänomen konkretisieren und enttabuisieren. Im Allgemeinen verbinden sich mit Macht völlig unrealistische und verdinglichte Vorstellungen. [...] Dies umso mehr, als Macht auch als unanständig gilt: Ganz im Gegensatz zur legitimen Autorität verknüpft sich mit Macht und Machtausübung immer ein Beigeschmack von Machtmissbrauch, Gewalt und anrühiger Einflussnahme. Kurzum, Macht ist böse, und über sie zu sprechen, mutet fast obszön an“ (Friedberg 1992, 40f.).

Hinzu kommt, dass sich Macht verbirgt, wie Foucault (1977) anmerkt.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Zusammenhänge zwischen Macht und Organisationalem Lernen zu untersuchen. Dabei steht man vor mehreren Herausforderungen: Einerseits ist ein theoretischer Rahmen zu konzipieren, der für eine empirische Untersuchung nutzbar ist. Andererseits muss eine Möglichkeit gefunden werden, Macht sichtbar zu machen. Und drittens benötigt man ein Untersuchungsobjekt, also eine Organisation, die zulässt, dass derlei Zusammenhänge in ihrem Innern erforscht werden. Der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) hat sich der wissenschaftlichen Begleitung seines Lernprozesses geöffnet. Er macht damit den Versuch, Macht in diesem Lernprozess zu enttabuisieren.



Der BUND ist einer der größten Umweltverbände Deutschlands. Er finanziert sich über Mitgliederbeiträge und Spenden. Die Arbeit wird sowohl von angestellten Mitarbeitern, den Hauptamtlichen, als auch von Freiwilligen geleistet. Zunehmende Ansprüche an die Flexibilität und Mobilität von Arbeitnehmern haben Einfluss auf die Bereitschaft von Menschen, sich längerfristig für ein Ziel zu engagieren. Globalisierung bzw. Europäisierung von politischen Entscheidungen bedeuten für Lobbyisten der Natur ganz neue Herausforderungen. Zusammengefasst bedeutet das: „Dritte-Sektor-Organisationen sehen sich aktuell mit turbulenten Rahmenbedingungen konfrontiert“ (Priller 2004, 24).

Der BUND reagiert auf die Veränderung der Rahmenbedingungen, er lernt. Die Aktivitäten, die innerhalb des BUND initiiert wurden, zielen darauf, anders zu denken und zu handeln als bisher. Über Lernprozesse in Non-Profit Organisationen bestehen keine Erkenntnisse, da sich die wissenschaftliche Neugier bisher hauptsächlich auf Unternehmen bezog (vgl. Berthoin Antal 1998). Daraus folgt die Notwendigkeit auf die Lernprozesse in diesen Organisationen genauer einzugehen: Wie diese neuen Kompetenzen erworben werden, ist daher ebenfalls Gegenstand der Untersuchung. Hauptaugenmerk ist aber die Frage nach der Rolle von Macht in Prozessen organisationalen Lernens. Damit sind die beiden forschungsleitenden Fragestellungen der vorliegenden Studie formuliert.

Es liegt nahe, zuerst einmal zu untersuchen, ob Macht und verwandte Begriffe in Zusammenhang mit organisationalen Lernprozessen genannt werden und wenn dies zutrifft, herauszufinden, wie dies geschieht. Aufgrund der Annahme, dass Macht auch im Spiel ist, wenn niemand von ihr spricht, wäre eine Beschränkung auf diesen Aspekt allerdings eine Engführung. Interessant ist auch, ob und inwiefern organisationale Lernprozesse Auswirkungen auf Machtverhältnisse in der Organisation haben. Und wenn dies der Fall ist, stellt sich schließlich die Frage, wessen Position in der Organisation durch diese eventuellen Veränderungen der Machtverhältnisse verändert wird.

Zur Beantwortung dieser Fragen sind theoretische Vorüberlegungen notwendig. In dem folgenden Kapitel wird der analytische Rahmen der Untersuchung formuliert. Da die Untersuchung organisationaler Lernprozesse aufgrund der Aussagen von Akteuren analysiert werden soll, stellt sich die Frage, wie das Verhältnis von Individuum und Organisation konzipiert ist. Aufgrund der mangelnden Erkenntnisse über Lernprozesse in Non-Profit Organisationen ist ein relativ offenes Verständnis von organisationalem Lernen notwendig. So soll verhindert werden, dass der Blick zu früh verengt wird. Im zweiten Teil des zweiten Kapitels wird der Machtbegriff formuliert. Dabei wird grundsätzlich von dem durch Ortmann et al. (1990) modifizierten Machtbegriff von Giddens zurückgegriffen, der durch Crozier und Friedberg (1979) konkretisiert wird. Giddens Strukturationstheorie (z.B. 1976, 1988) bietet die Integration der Konzepte von Organisationslernen und Macht.

Die Darstellung des empirischen Teils im zweiten Kapitel der Arbeit beginnt mit einer kurzen Präsentation des BUND und der Situation, in der er sich befindet. Daraufhin werden Aktivitäten beschrieben, die sich als Lernprozesse interpretieren lassen. Nach der Darlegung der Indizien dafür, dass im BUND Prozesse organisationalen Lernen angestoßen wurden, folgt die Vorstellung der empirischen Untersuchung. Das Forschungsdesign wird kurz erläutert. Die Ergebnisse werden in drei unterschiedlichen Abschnitten dargestellt: Die Ergebnisse der Untersuchung aller Interviews unter der Fragestellung, ob und in welchen Zusammenhängen das Wort Macht und verwandte Begriffe benutzt werden, bilden den Anfang. Um die Frage zu beantworten, welche Aspekte organisationalen Lernens von den Befragten aufgegriffen werden, wurden deren Aussagen in drei Typen zusammengefasst. Der Darstellung dieser Typen folgt jeweils eine Diskussion der von ihnen angesprochenen Veränderung hinsichtlich der Folgen für das Machtgefüge im BUND. Abschließend werden diese Ergebnisse diskutiert. Schlussfolgerungen runden diese Arbeit ab.

## 2 Macht und Organisationslernen

Da eine theoretische Konzeption der Zusammenhänge zwischen Macht und organisationalem Lernen nicht vorliegt, wird eine solche im Folgenden vorgestellt. Die theoretischen Ausführungen dienen der Skizzierung eines analytischen Rahmens für die Untersuchung empirischer Phänomene. Die Überlegungen hinsichtlich organisationalen Lernens konzentrieren sich auf das Verhältnis zwischen Akteur und Organisation.

### 2.1 Organisationslernen

Der Diskurs zum organisationalen Lernen ist durch Beiträge aus vielen Disziplinen (vgl. Easterby-Smith 1997) und durch eine Vielfalt unterschiedlicher Definitionen und Ansätze gekennzeichnet<sup>1</sup>. Es lassen sich zwei grundlegende Fragen identifizieren, auf die sich diese Beiträge konzentrieren: Wie wird vorhandenes Wissen akquiriert und in einer Organisation verarbeitet, bewertet, weiterentwickelt und gespeichert? Und wie wird neues Wissen generiert? (vgl. Berthoin Antal et al. 2001a).

Berthoin Antal et al. (2001b) datieren seine Anfänge auf die sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts. In dieser Zeit unterlägen den Vorstellungen von organisationalen Lernen noch Reiz-Reaktions-Modelle mit kognitiven Komponenten bzw. evolutionären Konzepten. In den 90er Jahren hätten dann interpretative Ansätze Eingang in das Lernverständnis gefunden. Lernen werde mehr und mehr als eingebetteter Prozess verstanden (vgl. ebd.). Damit wird die Idee aufgegriffen, dass der Lernprozess bedingt ist durch bereits vorangegangene Entscheidungen und Lernprozesse, die wiederum eingebettet sind in die Werte und Ansichten der Organisation. Kurz: Organisationales Lernen ist nicht unabhängig von der Geschichte einer Organisation bzw. der Organisationskultur zu betrachten:

„The concept of ‚organizational culture‘ [...] highlights the context within which learning occurs, and it provides the framework for understanding how the outcomes of past learning become engrained in structures, norms, and routines in organizations. The culture of an organization shapes members’ perception of past and current events and forms their ‘mental models’ or ‘mental maps’” (ebd., 922).

Die Autoren weisen auf das Zusammenspiel zwischen Akteur und Struktur hin. Das Verhältnis zwischen individuellem und organisationalem Lernen ist eine grundlegende Fragestellung, auf die die meisten Konzepte zum organisationalen Lernen – implizit oder explizit – eine Antwort suchen (vgl. Wiegand 1996; Agyris/Schön 1996, Willke 1998). Die Strukturierungstheorie von Giddens bietet hier eine grundsätzliche Erklärung an: Nach Giddens (1976, 1988) werden Strukturen durch soziale Praktiken manifestiert. Er benennt drei Basisdimensionen von Struktur: Herrschaft, Legitimation und Signifikation. Diese seien allerdings lediglich analytisch zu trennen. In der sozialen Praxis werden diese strukturellen Dimensionen

<sup>1</sup> Für einen Überblick siehe z.B. Dierkes et al. (2000), Dierkes et al. (2001) und Wiegand (1996)

verwoben. Durch den Gebrauch von Regeln und Ressourcen – aus denen die Strukturen bestanden – würden die Strukturdimensionen also zu den Handlungsdimensionen Macht, Sanktion und Kommunikation (Vgl. Giddens 1988). Die sozialen Praktiken werden bei Tenkasi und Boland (1993) als Narrationen gefasst. Einerseits durch Rationalisierung, andererseits durch Reflexivität der Akteure würden eigene Handlungen fortwährend hinterfragt und begründet bzw. in Zusammenhang mit der Handlungspraxis dargestellt. Eine Veränderung der Organisation im Sinne eines Wandels oder eines Lernprozesses erfolgt aus dieser Sicht durch die Veränderung von Erzählungen. Daraus leiten sie ab:

„Tracking narratives and changes in narrative forms is a viable way of approaching the examination of meaning making and, thereby, learning in organizations“ (ebd., 98).

Organisationales Lernen wird in diesem Fall als die Veränderung der sozialen Praktiken verstanden, nicht als Veränderung des Bewusstseins einzelner Akteure. Diese (mehr als gelegentlichen) Veränderungen der sozialen Praktiken sind als Veränderung von Strukturen zu interpretieren. Organisationales Lernen als eine mögliche Ausprägung des Wandels sozialer Praktiken ist damit zugleich Veränderung von Struktur und Handlung, da in Handlungen Strukturmomente reproduziert werden.<sup>2</sup>

Organisationslernen wird in den meisten Ansätzen als kontinuierlicher Prozess verstanden. Eine mögliche Form der Darstellung ist ein Prozessmodell (vgl. z.B. Huber 1991, Pawlowsky 1998).<sup>3</sup> Dabei werden die Phasen der Gewinnung, der Diffusion, der Nutzung und schließlich der Speicherung von Wissen unterschieden (vgl. Kerlen 2003). Christiane Kerlen erweitert dieses Modell gestützt durch mehrere Fallstudien um die Phase der Problemdefinition. Der Inhalt der Problemdefinition hat Einfluss auf alle folgenden Phasen:

„Die Definition des Problems bestimmt damit maßgeblich mit, welcher Lerntyp gewählt wird, und damit auch, wie weit reichend die nachfolgenden Lernprozesse sein werden“ (ebd., 146).

Somit ergibt sich folgende Darstellung eines organisationalen Lernprozesses, wobei die einzelnen Phasen nicht sequenziell oder nur einmal durchlaufen werden müssen:

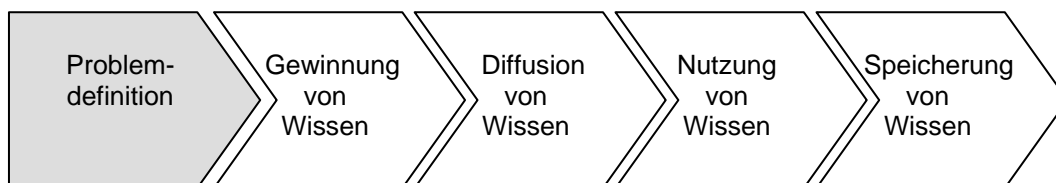


Abb. 1: Erweitertes Phasenmodell des Organisationslernens von Kerlen (Quelle: Kerlen 2003, 22)

<sup>2</sup> Zu der Verwendung der Strukturationstheorie für das organisationale Lernen siehe auch Macharzina et al. (2001) sowie Child/Heavens (2001).

<sup>3</sup> Die andere von Kerlen angeführte Darstellungsmöglichkeit ist das Spiralmodell von Nonaka et al. (siehe z.B. Nonaka 1994).

Die dargestellten Überlegungen werden in der Zusammenfassung am Ende des Kapitels wieder aufgegriffen. Um eine Grundlage für die empirische Untersuchung darzustellen, muss im Begriff des organisationalen Lernens die Rolle der Macht berücksichtigt sein. Diese wird in dem folgenden Abschnitt präzisiert.

## **2.2 Macht**

Die Giddensche Strukturationstheorie lässt sich auch für die Konzeption eines Machtbegriffs nutzen. Der Vorteil dieses Ansatzes ist, dass er sowohl Handlungen als auch Strukturen als machtbefugten versteht. So kann man einerseits Handlungen von Akteuren beobachten und analysieren, inwiefern sie eine Einflussnahme auf andere Personen darstellen. Andererseits wird auch struktureller Zwang nicht außen vor gelassen: Bei dieser Art von Machtausübung geht es nicht für einzelne Personen darum, ihren Willen gegenüber anderen durchzusetzen. Die Einschränkung der Freiheit des eigenen Handelns erscheint dem Akteur vielmehr als verdinglicht, als personenunabhängig, über Individuen hinausgehend.

Für Giddens (1988) ist Macht eine Dimension von sozialem Handeln. Macht ist die Ausprägung von strukturellen Dimensionen auf der Handlungsebene, das strukturelle Pendant ist Herrschaft. Herrschaft wird durch den Gebrauch von zwei Arten von Ressourcen zur Interaktionsdimension: autoritative und allokativen Ressourcen. Erstere sind z.B. die für soziales Handeln relevante Organisation von Zeit und Raum, die Produktion und Reproduktion des Körpers, sowie die Konstitution von Lebenschancen. Die allokativen Ressourcen hingegen sind ökonomische Machtmittel. Diese beinhalten materielle Aspekte der Umwelt (z.B. Rohstoffe), materielle Produktions- bzw. Reproduktionsmittel (z.B. Technologie) und produzierte Güter (Vgl. Giddens 1988). Macht ist demnach der Aspekt sozialen Handelns, der durch den Bezug auf Ressourcen Herrschaftsstrukturen realisiert.

Da auch über Normen und Deutungsschemata Machtausübung stattfinden kann<sup>4</sup>, heben Ortmann et al. (1990) die analytische Trennung der drei Strukturdimensionen auf und betrachten Herrschaft „als analytische Leitstruktur“ (26). Die folgende Abbildung verdeutlicht die modifizierten Begrifflichkeiten.

---

<sup>4</sup> Hier verweisen die Autoren auf das Konzept der „politics of reality“ (Patzelt 1987) und auf die eigenen Erkenntnisse aus ihrer Untersuchung von organisationalen Veränderungsprozessen: Sie stellen fest, dass bereits in einer frühen Phase der Problemwahrnehmung in einer Organisation die Akteure durch eine Art kognitive Landkarte die Komplexität der Situation stark reduzieren. Eine große Rolle bei der Konstruktion ihrer Umwelt „spielt das jeweils gegebene, interessierte und machtabhängige Verständnis dessen was ist und was sein soll“ (Ortmann et al. 1990, 44). In dem anschließenden Prozess der Entscheidungsfindung sei dann die Konstruktion von Welt- bzw. Leitbildern von großer Bedeutung (vgl. ebd.).

Herrschaft				
Strukturdimension	Signifikation	Legitime Ordnung	Autoritätsstruktur, administrative Ordnung	Ökonomie und Technik
Modalitäten	Deutungsschemata	Normen	Autoritativ-administrative Machtmittel	Ökonomische Machtmittel
Dimension der Handlung	Kommunikation	Sanktion	Autoritatives Handeln	Wirtschaftliches handeln, Technisierung
	Macht, (Mikro-) Politik			

Abb. 2: Macht (Interaktion) und Herrschaft (Struktur) in Anlehnung an Ortmann et al.  
Quelle: Ortmann et al. (1990, 27)

Der Nachteil eines solchen Machtverständnisses ist, dass es sämtliches Handeln in Organisationen umfasst. Bei Giddens ist Macht die Dimension von Handlung, die sich auf den Gebrauch von allokativen und autoritativen Ressourcen bezieht. Aus der von Ortmann präsentierten Matrix kann man nicht mehr unterscheiden, was Macht ist und was nicht. Alles soziale Handeln ist Macht. Dies ist eine Aussage, über deren theoretischen Gehalt man streiten mag. Es wird aber schwierig auszumachen, was an einem Deutungsschema ‚Machtvoll‘ ist, wenn alle Deutungsschemata per Definition Modalitäten der Macht sind. An dieser Stelle kann man auf die Definition von Crozier und Friedberg zurückgreifen, die als allgemeines Merkmal von Macht die Möglichkeit verstehen, auf andere einzuwirken. Ihrem Verständnis nach ist Macht in Organisationen die Kontrolle relevanter organisatorischer Unsicherheitszonen. Je unverzichtbarer Ego für Alter ist, desto mehr Macht hat er über ihn (Vgl. Crozier/Friedberg 1979). Sie unterscheiden dabei vier große Machtquellen:

„solche, die aus der Beherrschung eines spezifischen Sachwissens und der funktionalen Spezialisierung herrühren; solche, die an die Beziehungen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt oder besser ihren Umweltsegmenten, gebunden sind; solche die aus der Kontrolle von Informationen und Kommunikationskanälen herrühren: solche schließlich, die sich aus dem Vorhandensein allgemeiner organisatorischer Regeln ergeben“ (ebd., 50).

Die Idee der Kontrolle von Unsicherheitsquellen ist mit dem Giddenschen Ansatz vereinbar: Man kann sie als Ressourcen (und Regeln) begreifen, auf die Akteure in ihren Handlungen zurückgreifen können. Der Vorwurf an Crozier und Friedberg ist gemeinhin, dass sie den Aspekt der Struktur zu wenig beachteten und die Organisation zu sehr als soziales Konstrukt

der Akteure konzipierten (vgl. Ortmann et al. 1990). Ortmann et al. (1990) betrachten die beiden Ansätze aber durchaus als kompatibel. Sie begreifen die Machtquelle „Beziehungen zur Umwelt“ als Sonderfall der Expertenmacht und ordnen sie gemeinsam mit der Quelle Expertenwissen unter die Giddensche Dimension Signifikation/Kommunikation wie auch die Kontrolle über die Informations- und Kommunikationskanäle. Die Nutzung organisatorischer Regeln fassen sie unter die Dimension Normen/Regeln/Sanktionen (ebd.).

Das Konzept von Crozier und Friedberg (1979) illustriert die von Giddens beschriebene *dialectic of control*<sup>5</sup> für Organisationen: Die Beteiligten eines Machtverhältnisses kontrollieren Unsicherheitsquellen füreinander oder für die Organisation. Je wichtiger eine Unsicherheitsquelle für die Arbeit des jeweils anderen oder die Aufgabenerfüllung der gesamten Organisation ist, desto größer ist die Macht. Aufgrund der Arbeitsteilung in Organisationen beherrscht aber niemand in einer Organisation alle Unsicherheitsquellen.

Die Reflektionen zum Machtbegriff schließen mit der bereits angeführten, durch Foucault geäußerten Feststellung, dass sich Macht verhält:

„[...] nur unter der Bedingung, daß [!] sie einen wichtigen Teil ihrer selbst verschleiert, ist die Macht erträglich. Ihr Durchsetzungserfolg entspricht ihrem Vermögen, ihre Mechanismen zu verbergen“ (Foucault 1977, 107).

### **2.3 Zusammenfassung**

Aus den skizzierten Überlegungen ergeben sich für die vorliegende Studie folgende Charakteristika von Macht:

- Macht ist eine Dimension sozialer Handlung.
- In einem Machtverhältnis haben alle Beteiligten Macht, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß. Dies lässt sich durch die Kontrolle von Unsicherheitszonen für den jeweils anderen erklären. Die Unsicherheitsquellen sind die strukturellen Begebenheiten, auf die die Akteure ihr Handeln beziehen. So reproduzieren sie Machtverhältnisse in ihren Handlungen.
- Macht verhüllt sich.
- Auch Deutungsschemata und Normen sind Teile der Machtverhältnisse insofern sie dazu führen, dass Einfluss auf Handlungen genommen werden kann.

Darüber hinaus ergibt sich aus den theoretischen Darlegungen des ersten Abschnitts der Analyserahmen für die Beschreibung des organisationalen Lernens im BUND:

Lernen findet Ausdruck in einer Veränderung von sozialen Praktiken. Dies impliziert z.B. die Entwicklung kognitiver Kompetenzen, kulturelle Veränderungen, die Erweiterung der Hand-

---

<sup>5</sup> „Anyone who participates in a social relationship, forming part of a social system produced and reproduced by its constituent actors over time, necessarily sustains some control over the character of that relationship or system. Power relations in social systems can be regarded as relations of autonomy and dependence; but no matter how imbalanced they may be in terms of power, actors in subordinate positions are never wholly dependent and are often very adept at converting whatever resources they possess into some degree of control over the conditions of reproduction of the system. In all social systems there is a dialectic of control, such that there are normally continually shifting balances of resources, altering the overall distribution of power“ (Giddens 1982, 32).

lungsfähigkeit von Organisationsmitgliedern sowie die Modifizierung von Routinen und Leitlinien. Akteure stellen unter Bezug auf Regeln und Ressourcen einen Unterschied zu einer vorangehenden Situation her, sie handeln. Wenn sich die Konstellation dieser Regeln und Ressourcen oder die Arten der Bezugnahme auf dieselben für mehrere Akteure in einer Organisation über eine Zeitdauer ändert, kann das darauf hindeuten, dass diese Organisation gelernt hat. Diese Veränderung lässt sich analytisch in verschiedene Phasen teilen. Zu beobachten ist sie über die Veränderungen der diskursiven Praxis.

Die Konzeption von organisationalem Lernen ist sehr weit gefasst, um den Blick auf das empirische Untersuchungsobjekt nicht von vorne herein mehr als nötig einzuschränken. Das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis erlaubt es, Personen nach ihrer Wahrnehmung von gewünschten und realisierten Veränderungen der Organisation sowie den Gründen dafür zu befragen. Diese „Erzählungen“ sind Indizien dafür, was für Lernprozesse in der Organisation bereits stattgefunden haben und welche sich anbahnen.

Auf dieser theoretischen Grundlage sind die folgenden empirischen Erkenntnisse einzuordnen.



### 3 Macht und Organisationslernen im BUND

#### 3.1 Aufbau des BUND

Der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland ist mit ca. 400.000 Mitgliedern und Förderern einer der größten Umweltverbände Deutschlands. Er wurde 1975 als Bundesverband gegründet, einige seiner Landesverbände bestanden bereits vorher. Der BUND ist föderal organisiert, die Landesverbände sind eigenständige Körperschaften und haben eigene Satzungen.

Die Verbandsstruktur ist in Abbildung 3 dargestellt. Der BUND versteht sich als basisdemokratischer Verband, daher ist ein wesentliches Organ die Bundesdelegiertenversammlung, die aus ca. 140 in den Landesverbänden gewählten Delegierten besteht. Diese wählt u.a. alle drei Jahre den Bundesvorstand, stimmt über grundlegende Richtlinien und Arbeitsprogramme auf Bundesebene ab und genehmigt den Haushaltsplan. Die Delegiertenversammlung findet einmal jährlich statt (Vgl. BUND 2001).

Der BUND hat eine Doppelstruktur von hauptamtlichen und ehrenamtlichen<sup>6</sup> Mitarbeitern. Hauptamtlich angestellte Mitarbeiter beziehen im Gegensatz zu den ehrenamtlichen Mitarbeitern ein Gehalt.

Der größte Teil der Freiwilligen engagiert sich in Orts- bzw. Kreisgruppen und übt dort sehr unterschiedliche Tätigkeiten aus: Ein Teil der Arbeit in den Gruppen ist die praktische Naturschutzarbeit, die z.B. die Pflege von Biosphären, die Betreuung von Streuobstwiesen oder Krötensammeln umfasst. Andere beteiligen sich in langwierigen kommunalen Entscheidungsverfahren z.B. der Verkehrsplanung. Darüber hinaus informieren bzw. mobilisieren Gruppen die Bevölkerung vor Ort und stellen damit eine wichtige Schnittstelle zur Öffentlichkeit dar. Die Arbeit der Orts- und Kreisgruppen ist sehr vielfältig und wird ausschließlich durch die Gruppen selbst bestimmt.

Ergänzt werden diese durch Arbeitskreise (AK) auf Bundes- wie auf Landesebene, die zu bestimmten Themen Wissen generieren. Diese Gremien geben fachliche Stellungnahmen zu politischen Entscheidungen auf allen Ebenen. Um die Gremien hauptamtlich zu unterstützen, ist vielen, aber nicht allen der 19 Bundesarbeitskreise ein Referent zugeteilt. Diese Zusammenarbeit gewährleistet die Kontinuität der politischen Arbeit, die durch rein ehrenamtliche Strukturen schwierig zu bewerkstelligen wäre. Grundsätzlich ist der Arbeitskreis dem zuständigen Referent/der Referentin weisungsbefugt.

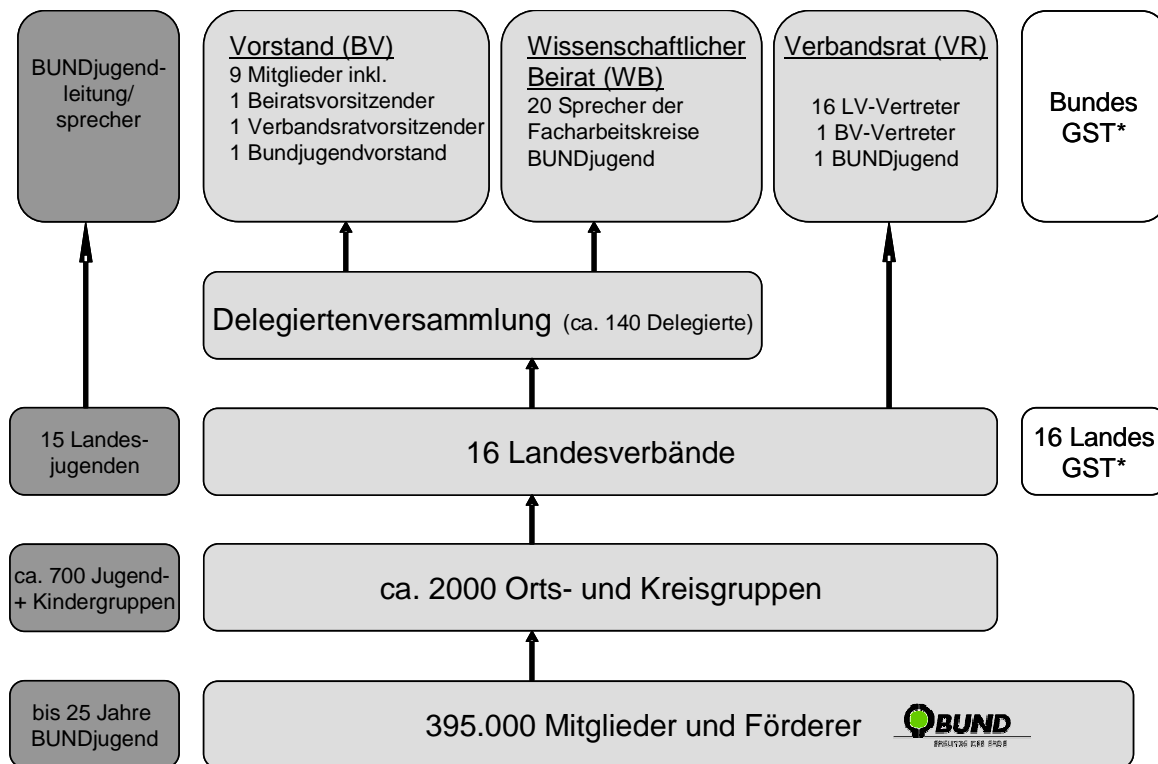
Eine weitere Möglichkeit, sich im Verband ehrenamtlich zu engagieren, ist die Übernahme eines Amtes. So ist in den Landesverbänden der Landesvorstand z.B. ehrenamtlich gewählt

---

<sup>6</sup> Im Folgenden werden die Begriffe ‚ehrenamtliche Mitarbeiter‘, ‚Freiwillige‘ und ‚Ehrenamtliche‘ synonym verwendet.

und der Landesgeschäftsstelle formal weisungsbefugt. Die Landesgeschäftsstellen sind sehr unterschiedlich mit Personal ausgestattet, haben zumindest aber einen Landesgeschäftsführer, der den hauptamtlich Angestellten einer Geschäftsstelle vorgesetzt ist. Die Landesgeschäftsführer und die Landesvorstände sind auf Bundesebene Mitglieder verschiedener Gremien, damit ein regelmäßiger Austausch der Länder untereinander gewährleistet werden kann.

Darüber hinaus existiert auf Bundesebene die Bundesgeschäftsstelle, die aus der Geschäftsleitung, der Fachabteilung und dem kaufmännischen Bereich sowie der Kommunikationsabteilung besteht. Die angesprochenen ReferentInnen auf Bundesebene arbeiten in der Fachabteilung. Der Bundesvorstand ist der Bundesgeschäftsführung weisungsbefugt (vgl. BUND 2001).



\*GST= Geschäftsstelle

Abb. 3: Organigramm BUND Bundesverband (Quelle: BUND, interne Darstellung)

### 3.2 Situation des BUND

Annette Zimmer und Eckhard Priller (2004) untersuchen die Situation von gemeinnützigen Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Dabei stellen sie fest, dass sich Non-Profit Organisationen mit turbulenten Rahmenbedingungen konfrontiert sehen. Dies gelte sowohl für den Wandel im staatlich-administrativen Bereich als auch für die gesellschaftlichen Kon-

textbedingungen. Letztere beschreiben sie mit den Schlagworten Individualisierung, Pluralisierung der Lebensstile und Auflösung der klassischen gesellschaftlichen Milieus (vgl. Zimmer/Priller 2004, 211).

Im Rahmen der Studie wurde nach spezifischen Schwierigkeiten von gemeinnützigen Organisationen gefragt. Die meisten der Befragten aus Umwelt- und Naturschutzverbänden (ca. 62%, ebd., 136) gaben an, dass geringes Spendenaufkommen ein Problem sei. Folgende Grafik veranschaulicht die Situation des BUND.

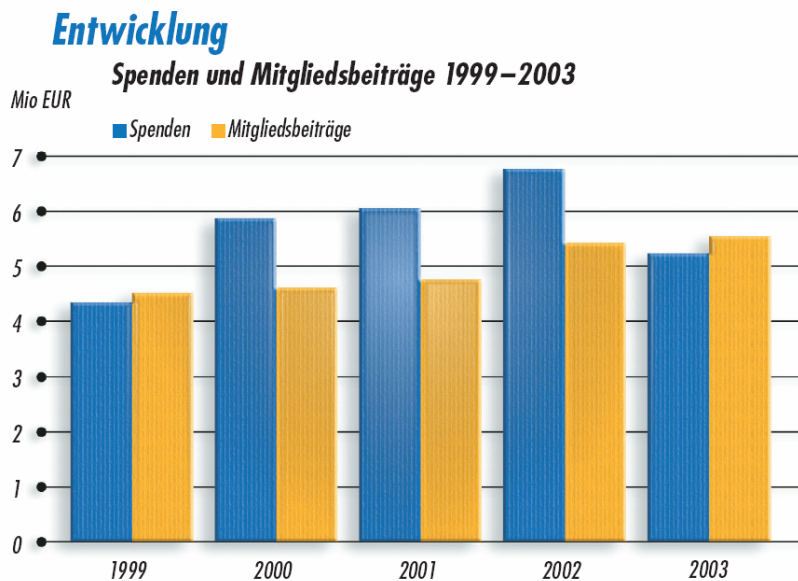


Abb. 4: Spenden und Mitgliedsbeiträge 1999-2003 (Quelle: BUND 2004)

Bis zum Jahr 2002 stiegen die Spenden kontinuierlich. Für das Jahr 2003 stellte die Schatzmeisterin des BUND fest: „Das sehr gute Spendenergebnis von 6,7 Millionen Euro im Jahr 2002 konnte 2003 nicht wieder erreicht werden: Soziale Unsicherheit und die mit der Agenda 2010 verbundenen finanziellen Belastungen vieler Menschen führten zu einem Spendenrückgang“ (BUND 2004, 25). Obwohl die Einkünfte aus Mitgliedsbeiträgen von 5,4 auf 5,5 Millionen Euro stiegen, nahm die Zahl der Mitglieder um 2,3 Prozent ab (vgl. ebd.). Diese Situation wird in dem Jahresbericht 2003 als „Herausforderung“ gekennzeichnet. „Wir müssen noch mehr tun, damit unsere UnterstützerInnen uns dauerhaft verbunden bleiben“, so das Fazit (ebd., 24). Auch die Einkünfte des Naturschutzbundes (NABU) – eines Mitbewerbers des BUND – stagnierten nach einem Wachstumsprozess in den letzten 15 Jahren (vgl. Billen 2004). Der von Priller und Zimmermann identifizierte Trend bestätigt sich damit.

Der BUND ist eine Non-Profit Organisation, in der ein großer Teil der Arbeit von Freiwilligen geleistet wird. Insofern sind neben den Angaben zu den zahlenden Mitgliedern auch die zu den aktiven Mitgliedern relevant. Zweithäufigste Nennung (ca. 54%) in der angesprochenen

Studie ist „Schwierigkeiten bei der Anwerbung Ehrenamtlicher“ (Zimmer/Priller 2004, 135)<sup>7</sup>. Diese Tendenz zeigt sich auch beim BUND. Auf der Bundesdelegiertenversammlung 2002 wurden Arbeitsgruppen gegründet, um Leitsätze des BUND zu diskutieren (siehe unten). In einer Arbeitsgruppe wurde festgestellt, dass es auf Orts- und Kreisgruppenebene einen starken Einbruch des Ehrenamtes gibt, da alte Mitglieder nach langjährigen Engagements aussteigen, der Nachwuchs aber ausbleibt (vgl. BUND 2002b). Auch eine erstmalig durchgeführte Befragung der Aktiven des BUND legt offen, dass viele Gruppen konkrete Projektwünsche haben, ihnen aber nicht das Geld sondern die Aktiven für die Durchführung fehlen (vgl. Löw 2003).

Da dies nicht nur die Umweltverbände betrifft, sondern z.B. auch Organisationen der sozialen Arbeit und Parteien, ist die Erforschung der freiwilligen Arbeit von gesamtgesellschaftlichem Interesse (vgl. Biedermann 1997). Im Jahr 1999 führte das Familienministerium eine umfassende Untersuchung durch: Die Studie aller Formen ehrenamtlichen Engagements wurde unter dem Titel „Freiwilligensurvey“ veröffentlicht (vgl. Rosenblatt 2001). Die Ergebnisse legen nahe, dass die Potenziale für ehrenamtliches Engagement nicht ausgeschöpft werden. Ein Drittel der Bevölkerung über 14 Jahre engagiere sich freiwillig, ein weiteres Drittel gäbe an, Interesse an freiwilligem Engagement zu haben (vgl. Bock 2002). Zudem veränderten sich die Bedürfnisse, was sich in der Fluktuation zwischen und innerhalb einzelner Engagementformen zeige. Die lebenslange Bindung an einen Verband sei eher die Ausnahme als die Regel (ebd.). In seiner Auswertung der Engagementpotenziale in Deutschland beschreibt Klages (2001) ein dynamisches Modell freiwilligen Engagements. Menschen würden sich auf begrenzte Zeit engagieren, wobei sie entweder davon ausgingen, dass es sich nur um ein befristetes Engagement handle oder dass sie aufgrund von Umständen, die sich im Laufe des Lebenszyklus einstellten, zur Aufgabe des Engagements veranlasst würden (vgl. ebd.). Christiane Biedermann (1997) identifiziert gar einen Paradigmenwechsel in der sozialen Arbeit:

„Neu, zumindest in Ausmaß und Qualität, sind die fließenden Übergänge zwischen Ehrenamt und Hauptamt, Professionalität und Laientum, Hilfe für andere und Selbsthilfe. Neu ist der hohe Anspruch, den Ehrenamtliche und Laien in ihrem sozialen Engagement an begleitende und unterstützende Strukturen stellen“ (ebd., 2).

Diese Ausführungen konkretisieren die am Anfang des Abschnitts dargestellten Veränderungen des gesellschaftlichen Kontextes für Non-Profit Organisationen. Diese Ergebnisse bieten eine Erklärungsmöglichkeit der im BUND festgestellten Schwierigkeiten, Aktive zu mobilisieren. Es stellt sich die Frage, wie der BUND auf diese Veränderungen reagiert, wie er lernt.

---

<sup>7</sup> Darüber hinaus standen folgende Kategorien zur Auswahl: „Unzureichende und/oder abnehmende Finanzierung durch die öffentliche Hand“, „Geringe Wahrnehmung der Organisation in der Öffentlichkeit“, „Mangel an Kontakten zu potentiellen Geldgebern“, „Mangelnde Erfahrung in der Mitteleinwerbung (Fundraising)“, „Mangel an politischen Konzepten für den gemeinnützigen Sektor“, „Zu starke Verrechtlichung/Bürokratisierung“, „Zu starke Abhängigkeit von öffentlicher Finanzierung“ und „Keine Möglichkeit zusätzlicher Finanzierung“ (Zimmer/Priller 2004, 136)

Im Folgenden werden Aktivitäten, die sich als (Teil-)Prozesse organisationalen Lernens interpretieren lassen, dargestellt.

### **3.3 Lernaktivitäten**

#### **3.3.1 Ganzheitliche Veränderungsbemühungen**

„Seit der Bundesdelegiertenversammlung 2001 ist der Bundesvorstand die Organisationsentwicklung systematisch angegangen“, so die Bundesvorsitzende Angelika Zahrnt auf der Delegiertenversammlung 2002 (BUND 2002a, 2). Seither wurden mehrere Arbeitsgruppen im Vorstand gebildet, u.a. eine, die sich mit der Leitbildentwicklung befasst<sup>8</sup>. Die stellvertretende Bundesvorsitzende ist mit der Initiierung, Strukturierung und Kommunikation der Debatte um ein Leitbild des BUND betraut. „Ziel ist es, eine Orientierung für die Entwicklung unseres Verbandes in den nächsten zehn Jahren zu geben und unser Selbstverständnis vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklung festzulegen“ (BUND 2005a).

In einer moderierten Vorstandsklausur des Bundesvorstandes wurden erste Leitsätze entwickelt, die als Grundlage für eine Diskussion auf der Bundesdelegiertenversammlung (BDV) 2002 dienten (vgl. BUND 2002a). Die Leitsätze wurden bewusst unfertig konzipiert, um deutlich zu machen, dass die Entwicklung eines Leitbildes nicht durch den Vorstand allein geschehen kann. Auf der Versammlung wurden Arbeitsgruppen zu einzelnen Themen gebildet, in denen diese diskutiert wurden<sup>9</sup>. Da auf der BDV sowohl Vertreter von Orts- als auch Kreis- und Landesverbandsebene anwesend sind, konnte so ein Feedback von den verschiedenen Ebenen des Verbandes eingeholt werden. Darüber hinaus befinden sich meist auch Hauptamtliche aus unterschiedlichen Untergliederungen dort. Die Ergebnisse dieser Arbeitsgruppendifkussionen wurden aufgenommen und flossen in die überarbeitete Version der Leitsätze ein. Diese überarbeitete Version wurde in den Verbandsrat (hauptsächlich Landesvorstände, ehrenamtlich), den wissenschaftlichen Beirat (Sprecher der Arbeitskreise, ehrenamtlich), die Landesgeschäftsführertagung (Landesgeschäftsführer, hauptamtlich) und die Bundesgeschäftsstelle eingereicht und dort diskutiert. Die stellvertretende Bundesvorsitzende war in all diesen Diskussionen anwesend. Die Ergebnisse wurden zusammengefasst und auf einer weiteren Klausurtagung des Bundesvorstandes erneut diskutiert. Diese vorläufige Endversion ging zurück in die Gremien, die dazu Stellung nahmen. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Landesverbände gelegt, da es sich um Leitsätze des gesamten Verbandes handeln sollte. Nach dieser zweiten Korrekturphase wurde das Leitbild vom Gesamtrat und schließlich von den Delegierten der BDV 2004 verabschiedet (vgl. BUND

<sup>8</sup> Die Themen der anderen Arbeitsgruppen lauten: Überarbeitung der Organisationsstruktur, Unterstützung der Landesverbände, Förderung des Nachwuchs und Reform der Finanzen.

<sup>9</sup> Im Einzelnen handelte es sich um folgende Themen: Mitgliederverband, Aktives Ehrenamt, Verhältnis Bundesverband/Landesverbände, Verhältnis Ehrenamt/Hauptamt und Vernetzung der Verbandsabteilungen untereinander (vgl. BUND 2002a).

2005b). Durch dieses Vorgehen wurden sowohl das Haupt- als auch das Ehrenamt in seinen Positionen berücksichtigt.

Für die Leitsätze wurden Handlungsfelder geschrieben. Diese Handlungsfelder verdeutlichen, dass zu der Erfüllung der Leitsätze auch Ressourcen notwendig sind. Eine differenzierte Ausarbeitung von Aufgaben wird in Maßnahmenkatalogen geleistet, die von Hauptamtlichen in Geschäftsstellen ausgearbeitet werden, die mit dem operativen Geschäft betraut sind.

Die Vorgehensweise zeichnet sich durch eine breite Beteiligung aus. Ein Vergleich mit dem NABU zeigt, dass nicht alle Umweltverbände gleich vorgehen. Im NABU wurde eine Organisationsberatungsfirma dafür engagiert, den Strategiefindungsprozess zu unterstützen. Strategische Entwicklung wird als Führungsaufgabe verstanden. Die Problemanalyse und die Entwicklung strategischer Empfehlungen wurden durch eine Projektgruppe durchgeführt, die aus NABU-Akteuren von verschiedenen Ebenen des Verbandes und den Beratern bestand. Erst die Ergebnisse wurden dann wieder verschiedenen Gremien präsentiert<sup>10</sup> (Vgl. Billen 2004).

### 3.3.2 Neue Impulse durch neue Mitarbeiter

Im Jahr 2002 wurde die Stelle der BUND-Gruppen Koordination neu ausgeschrieben und mit einer Pädagogin besetzt, die Erfahrungen im Bereich Freiwilligenmanagement mitbrachte. Lag der Fokus der Stellenbeschreibung vorher auf dem Entwurf von Kampagnen (also z.B. Erstellung von Aktions- und Infomaterialien zu einem bundespolitischen Thema), die Gruppen vor Ort buchen und durchführen konnten, verschob er sich nun zu einer umfassenderen Berücksichtigung der Bedürfnisse Ehrenamtlicher. Man erhoffte sich, durch konzeptionelle Neuerungen eine Verbesserung der Situation der Aktivenbetreuung und Gewinnung zu erlangen. Freiwilligenmanagement oder Ehrenamtskoordination ist ein Konzept, das freiwilliges Engagement in Organisationen unterstützen soll. Es umfasst die Planung und Koordination innerhalb einer Organisation (vgl. Biedermann 2000).

---

<sup>10</sup> Hier wurde Verbesserungsbedarf gesehen: „Im Nachhinein betrachtet, hätte hier im NABU mehr getan werden können. Bei vielen NABU-Gruppen ist der Strategieentwicklungsprozess [...] kaum oder nur bruchstückhaft angekommen. Dies muss nachgeholt werden, weil der Beratungsprozess zu dauerhaft anderem Handeln der Organisation führen soll – und dies geht nur, wenn neue Akteure eingebunden werden“ (Billen 2004, 5).

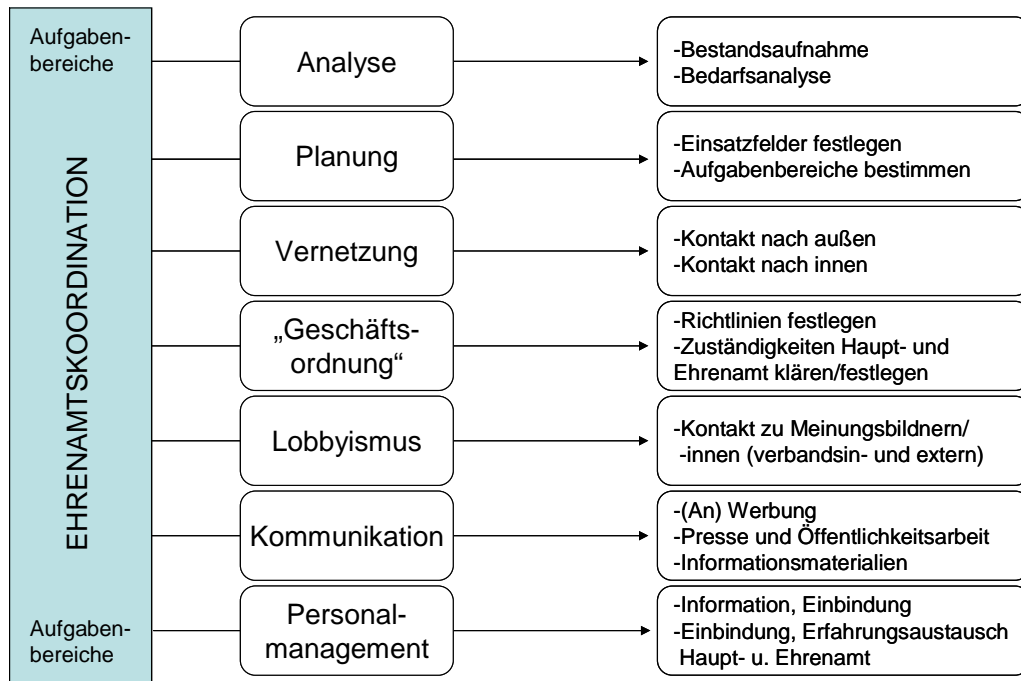


Abb. 5: Aufgabenfelder der Ehrenamtskoordination (Quelle: AWO-Bundesverband 2000)

Die in Abbildung 5 dargestellten Aufgabenfelder bedingen einerseits strukturelle, andererseits aber auch kulturelle Veränderungen in den meisten Non-Profit Organisationen. Über die operative Ebene hinaus geht das strategische Freiwilligenmanagement, das sich mit der Koordination und den Bedingungen der Maßnahmen befasst.

Die Veränderung der Schwerpunktsetzung des Referates findet ihren Ausdruck in der Umbenennung in Freiwilligenreferat auf Beschluss des Bundesvorstandes im Jahr 2004.

In der Abteilung für Kommunikation und Mitgliederbindung stellte man eine Mitarbeiterin aus einer Werbeagentur ein, die über Kenntnisse im Bereich Kunden- bzw. Mitgliederbindung verfügt. So ergaben sich auch hier neue Impulse, wie z.B. die Initiierung einer Befragung der Unterstützer des BUND.

### 3.3.3 Wissensgenerierung als Grundlage für Lernprozesse

Im Zuge ihrer Tätigkeit führte die BUND-Gruppenkoordinatorin im April 2003 die bereits angesprochene Aktivenbefragung durch. Diese beinhaltete „Fragen nach Kommunikationsstrukturen, allgemeiner Gruppensituation, spezifischen Befindlichkeiten, Verbesserungsvorschlägen etc.“ (Löw 2003, 1). Eine so umfassende Befragung der Aktiven des BUND wurde nie zuvor durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen eine relativ hohe Unzufriedenheit mit der Betreuung von Seiten des Bundesverbandes aber auch der Landesverbände bei den Aktiven vor Ort. Zusätzlich findet man in den meisten Antworten einen Unterschied zwischen Jüngeren und nicht so lang zum Verband zugehörigen Personen und Älteren und langjährigen Aktiven. Dies deutet darauf

hin, dass sich die Erwartungshaltungen von aktiven Mitgliedern gegenüber dem BUND verändern. Darüber hinaus wird die bereits angedeutete Schwierigkeit, neue Aktive zu gewinnen auch auf Orts- und Kreisebene deutlich.

In demselben Jahr wurde von der Kommunikationsabteilung die erwähnte Studie über die Unterstützer allgemein (also auch Personen, die den BUND keine Zeit, aber Geld spenden) in Auftrag gegeben. Ziel war es einerseits, das Image des BUND zu erarbeiten, andererseits die Wünsche und Erwartungen der Unterstützer des BUND näher kennen zu lernen (Vgl. BUND 2003, 5f).

Beide Studien wurden in den unterschiedlichen Gremien des BUND präsentiert. Bei einer der ersten Präsentationen der Ergebnisse der Aktivenbefragung auf der Landesgeschäftsführertagung wurde der Handlungsbedarf diskutiert und eine länderübergreifende Arbeitsgruppe (AG Aktive) gegründet<sup>11</sup>. Aufgabe dieser Gruppe war es, ein gemeinsames Konzept für die Zukunft der Arbeit mit aktiven Ehrenamtlichen zu erstellen. In vier Sitzungen wurden bereits bestehende Ansätze zur Aktivengewinnung aus den Ländern zusammengetragen. Darüber hinaus erörtere man die Frage, welchen Beitrag der Bundesverband bringen muss, um geeignete Voraussetzungen für Freiwilligenmanagement in den Landesverbänden zu schaffen. Die Ergebnisse finden sich auch im neu verabschiedeten Leitbild des BUND wieder. Außerdem werden die länderspezifischen Ergebnisse von einzelnen Landesverbänden als Diskussionsgrundlage für eigene Maßnahmen genutzt.

#### 3.3.4 Aktivitäten in den Landesverbänden

Auch auf Landesebene fanden Aktivitäten statt, die auf die Reflektion einer veränderten Situation schließen lassen. In einigen Landesverbänden wurden Teilzeitstellen für hauptamtliche Mitarbeiter eingerichtet, die mit der Betreuung der Aktiven im weiteren Sinne betraut sind. Ein Befragter aus einem Landesverband berichtet, dass dort eine Arbeitsgruppe existiere, die sich mit der Zukunft des Landesverbandes beschäftige. Der BUND Nordrhein-Westfalen richtete eine eigene Arbeitsgruppe ein, die sich mit der Zukunft ehrenamtlichen Engagements in dem Landesverband beschäftigt. Hier werden Maßnahmen diskutiert und Pläne verabschiedet (vgl. Zechner 2005). Der Landesverband Hamburg initiierte eine eigene Studie zum Thema ehrenamtliche Potenziale im Natur- und Umweltschutz, die mit Handlungsempfehlungen abschließt (vgl. BUND Hamburg 2004). Die letzten beiden Dokumente beinhalten einige Verweise auf die von Martina Löw durchgeführte Aktivenbefragung.

Die Informationen zu diesen Aktivitäten sind nicht zentral verfügbar. Die geschilderten Aktivitäten sind allerdings Indizien dafür, dass auch in den Landesverbänden Lernprozesse angestoßen wurden.

---

<sup>11</sup> In dieser Arbeitsgruppe waren allerdings nicht alle Länder vertreten, was auch darauf hindeutet, dass die Prioritäten in den Landesverbänden unterschiedlich gesetzt werden.



### 3.3.5 Zusammenfassung der Lernaktivitäten

Die Leitbilddebatte und die unterschiedlichen Befragungen der Mitglieder sind Ausdruck der Beschäftigung des Verbandes mit sich selbst. In der Diskussion um das Leitbild des Verbandes werden Grundsatzentscheidungen über die zukünftige Entwicklung vorbereitet. Bestehende Zielkonflikte werden thematisiert, Entscheidungswege hinterfragt und organisationale Deutungsmuster diskutiert. Eine Veränderung von bestehenden Routinen und Leitlinien ist geplant. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass als Folge bzw. im Prozess der Leitbilddebatte der Blick auf die Relevanz neuer Kompetenzen, z.B. im Umgang mit den veränderten Ansprüchen der Mitglieder gelenkt wird. In der Debatte um die Leitsätze werden bestehende Deutungsschemata und Ressourcen der Organisation in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gestellt. Ob sich diese verändern ist noch nicht abschließend zu beantworten aber immerhin denkbar. Es ist aber im Rahmen des oben angeführten Verständnisses möglich, die Leitbilddebatte als Teil eines organisationalen Lernprozesses zu verstehen.

Die Einführung von Freiwilligenmanagement zielt auf die Veränderung von kognitiven Kompetenzen und Handlungsfähigkeiten der Organisation. Einerseits bedeutet Freiwilligenmanagement eine Veränderung materieller und administrativer Aspekte, andererseits impliziert es die Modifikation des Verhältnisses der Aktiven untereinander und des Selbstverständnisses – vor allem aber nicht nur – der hauptamtlichen Mitarbeiter. Eine adäquate Umsetzung betrifft alle Ebenen des organisationalen Handelns. Auch die Einführung von Freiwilligenmanagement lässt sich als Lernprozess verstehen.

Die Mitgliederstudie und die Aktivenbefragung kann man als Gewinnung von Wissen über die Situation des BUND interpretieren. Sie dienen gleichzeitig der Eingrenzung des Problems und der Generierung von Wissen über Lösungen. Das Wissen über die Bedürfnisse der unterschiedlichen Arten der Unterstützer des BUND wird durch die Gremien in weite Teile des BUND diffundiert. Dieses Wissen wird in einigen Landesverbänden auch bereits genutzt, um Verbesserung der Situation mit den Aktiven bzw. den zahlenden Unterstützern zu erreichen. Auch diese Maßnahmen sind damit Teil organisationaler Lernprozesse.

Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit der Beschreibung der Lernaktivitäten im BUND. Vielmehr soll durch die Darstellung aufgezeigt werden, dass in der Organisation von mehreren Seiten Bemühungen zu verzeichnen sind, die man als Lernprozesse interpretieren kann. Die beschriebenen Aktivitäten werden in den Interviews zum Teil aufgegriffen. Im Folgenden werden die Konzeption und die Ergebnisse der Befragung aufgeführt.

## **3.4 Forschungsdesign**

Die Fragestellung der Untersuchung bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen Organisationslernen und Macht. Die Studie folgt der Aussage Foucaults, dass fundamentales Prin-

zip der Macht ihre Unsichtbarkeit sei. Gleichzeitig ist der Begriff der Macht, wie in der Einleitung angedeutet wird, stigmatisiert. Es bietet sich also nicht an, die Interviewpartner nach ihren Interessen im Prozess des organisationalen Wandels zu fragen. Aus diesem Grund beziehen sich die Fragen in den Interviews auf Organisationslernen und nicht auf Machtabsichten. Es werden auch Aussagen analysiert, die sich nicht explizit auf Macht beziehen. Ziel ist es, aus den Aussagen über den BUND, dessen derzeitige gesellschaftliche Situation und dessen Lernprozess die Machtdimension herauszuarbeiten.

Für die Auswertung sind drei Aspekte relevant:

- Wie werden Prozesse organisationalen Lernens von unterschiedlichen Personen im Verband wahrgenommen?
- Nutzen die Befragten das Wort Macht und damit verwandte Begriffe und wenn ja in welchen Zusammenhängen?
- Inwiefern beinhalten Aussagen, in denen nicht explizit von Macht die Rede ist, Bezug zu Macht in einem erweiterten Verständnis? Und in welcher Beziehung stehen sie zu den Handlungsräumen der Befragten?

Die von den Befragten vorgeschlagenen Veränderungen und die Aussagen über den Verband werden darauf untersucht, inwiefern sie sich auf Macht beziehen. Unter Macht wird wie oben beschrieben die Möglichkeit der Einflussnahme auf andere verstanden. Dabei werden die von Ortmann et al. dargestellten Dimensionen als Raster für Möglichkeiten der Machtausübung zugrunde gelegt.<sup>12</sup>

Dimension	kognitive Dimension	normative Dimension	autoritativ-administrative Dimension	ökonomische Dimension
Ebene der Modalitäten	- Deutungsschemata; Organisationsvokabular, Mythen, Symbole, Leitbilder  - Expertenwissen	- Rechtliche Normen  - organisatorische (formelle und informelle) Regeln	- Autorität  - Administration/ Organisation (insb.: Arbeitsorganisation, bürokratischer Herrschafts- und Verwaltungsapparat)	- ökonomische Machtmittel (Geld und geldwerte Güter, dann z.B. auch: Investitionen, Budgets)  - Rohstoffe
Ebene der Handlungen	Kommunikation	Sanktion	autoritativ-administratives Handeln	Wirtschaftliches Handeln

Abb. 6: Modalitäten der Machtausübung (Quelle: in Anlehnung an Ortmann et al. 1990, 30)

<sup>12</sup>Die sinnlich-ästhetische und die technische Dimension werden als Differenzierung verstanden, die im Rahmen der Untersuchung keine Bedeutung haben. Der sinnlich-ästhetische Aspekt kann auch unter die kognitive Dimension gefasst werden. Eine gesonderte Betrachtung der technischen Dimension übersteigt den Rahmen dieser Arbeit.

Befragt werden insgesamt zehn Personen auf unterschiedlichen Ebenen des Verbandes, drei Freiwillige und sieben Hauptamtliche. Zwei der Interviewpartner sind auf Kreisebene, drei auf Landesverbands- und fünf auf Bundesverbandsebene tätig. Von drei der Befragten ist bekannt, dass sie sich aktiv an dem Prozess der Veränderung beteiligten, von den anderen Befragten ist dies nicht bekannt. Die Interviews werden anhand eines Teilstandardisierten Leitfadens durchgeführt, das Verfahren folgt der Programmatik des Problemzentrierten Interviews (vgl. Witzel 2000).

### 3.5 Ergebnisse

Die Analyse der Interviews im Hinblick auf die Verwendung der Begriffe Macht, Hierarchie, Kontrolle, Zwang und Führung ergab folgendes:

Das Wort **Macht** wird in den Interviews an vier Stellen benutzt, jedes Mal in Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess. Ein Befragter antwortet auf die Frage, für wie wahrscheinlich er einen Wandel halte, dass er noch nicht wisse, wie Macht im Verband funktioniere und er daher noch nicht abschätzen könne, wie die Organisation sich bewege. Er fügt an, dass es immer Netzwerke gäbe, die sich für machtvoll hielten (vgl. SI3<sup>13</sup>, 8). Zwei andere Befragte nutzen den Machtbegriff im Zusammenhang mit Widerständen gegen organisationale Veränderungsprozesse. Ein Interviewpartner äußert sich wie folgt:

„Jeder Mensch hat seine Vorlieben und seine persönliche Steckenpferde und auch seine, na ja, ganz persönlichen, sagen wir mal, Machtansprüche und Entscheidungskompetenzen, die er haben möchte.“ (SI2, 6)

Der andere weist daraufhin, dass in einem Lernprozess immer da Hindernisse auftreten könnten, wo Machtstrukturen tangiert würden (vgl. SI1, 6). Derselbe Sachverhalt wird mit anderen Worten in zwei weiteren Interviews dargestellt: Einer der Befragten benutzt dafür das Wort „Besitzstandwahrung“ (SI4, 12), ein anderer „Beharrungstendenz“ bzw. „-vermögen“ (OI1, 6).

Das Wort **Hierarchie** wird nur in einem Interview genutzt. Der Befragte weist darauf hin, dass man mit dem Basisbild des BUND vorsichtig sein müsse, es gäbe durchaus eine Hierarchie. Diese sei notwendig um arbeiten zu können.

Das Wort **Kontrolle** findet sich in mehreren Interviews. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass explizit nach der Kontrolle der eigenen Arbeit gefragt wurde. In allen Fällen wurde ausgesagt, dass man nicht kontrolliert werde. Einer der Befragten verwendet das Wort „evaluie-

---

<sup>13</sup> Das Kürzel SI steht für Strategischer Innovator: Diese Bezeichnung bezieht sich auf die Argumentation der Befragten hinsichtlich des organisationalen Lernprozesses (s.u.). Die Interviews wurden zusätzlich durchnummeriert (insgesamt wurden vier Interviewte dem Typ Strategischer Innovator zugeordnet). Entsprechend wurde mit den anderen Interviews verfahren: OI steht für Operativer Innovator (vier Befragte) und B für Bewahrer (zwei Befragte).

ren“ (B1, 3). Um die Entscheidungen der Debatte um die Leitsätze auch umzusetzen, wird folgendes vorgeschlagen:

„Und dann glaube ich, ist es wichtig, dass man [...] so einen gewissen Zwang und gewissen Druck dann auch was umzusetzen, sich selbst auferlegt, wo man dann auch Rechenschaft darüber ablegen muss, was man gemacht hat (SI2, 9).“

Zwang bzw. Druck stehen hier für die Kontrolle der Umsetzung. Hier wird also thematisiert, dass der Wandel Zwang impliziert. Der Vorschlag Kontrolle zu etablieren um den Lernprozess zu verstetigen, wird durch die Worte Druck bzw. Zwang umschrieben. Betont wird dabei, dass der Verband sich diesen Druck selbst auferlegen sollte.

An mehreren Stellen benutzen die Interviewten das Wort **Führen**. Zwei Hauptamtliche Befragte beschreiben ihre Aufgabe als Führungsaufgabe. Ein Ehrenamtlicher weist auf ein Seminar seines Landesverbandes mit dem Thema „Leiten und Führen einer Ortsgruppe“ (B3, 6) hin. In diesen Aussagen finden sich keine Wertungen, Führen scheint legitimiert zu sein und keiner weiteren Erklärung zu bedürfen. Zwei andere Befragte gehen auf die grundsätzliche Regelung von Führung im Verband ein. Ein Befragter weist auf die Grundsätze des Verbandes hin:

„[...] das Ehrenamt führt das Hauptamt und das Hauptamt dient dem Ehrenamt. Diese ganzen klassischen Vorstellungen, die am Anfang noch da drin waren, von denen sind wir jetzt alle weg, ohne dass es deswegen unpräziser wurde und unklarer in den Funktionszuweisungen und Konsequenzen“ (SI2, 6).

Führung wird demnach als Funktion verstanden, das Wort selbst soll allerdings nicht länger genutzt werden (die Äußerung bezieht sich auf die Formulierung des Leitbildes). Die Zuschreibung von Führungskompetenzen bedeutet offizielle Weisungsbefugnis und damit eine Machtquelle. Obwohl der Begriff des Führens sowohl von Ehrenamtlichen als auch von Hauptamtlichen benutzt und nicht weiter hinterfragt wird, ist er Gegenstand der Veränderung. Anzumerken ist hier, dass die Vorschläge für eine Reformulierung des Verhältnisses zwischen Hauptamt und Ehrenamt von Seiten der Ehrenamtlichen kommen.

Inwiefern finden sich in den Interviews Bezüge zu Macht, die sich mit dem oben entwickelten Schema sichtbar machen lassen? Um dies herauszufinden, müssen zuerst die Äußerungen der Befragten zu dem organisationalen Lernprozess dargestellt werden. Dazu werden drei Typen gebildet, die sich hinsichtlich ihrer Stellung zum Lernprozess unterscheiden: Strategische Innovatoren, Bewahrer und Operative Innovatoren. Einer kurzen Beschreibung der Argumente der einzelnen Typen folgen die Ergebnisse der Analyse mit dem erweiterten Machtbegriff.

Vier der Befragten wurden dem Typ strategischer Innovator, ebenso viele dem des Bewahrers zugeordnet. Es wurden zwei operative Innovatoren identifiziert. Aus Gründen der Anonymisierung und der Einfachheit wird für alle Befragte die männliche Bezeichnung gewählt.

### 3.5.1 Strategische Innovatoren

Die Befragten, die einem organisationalem Lernprozess positiv gegenüber stehen, werden im Folgenden Strategische Innovatoren genannt. Personen dieses Typs zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Verband in einer Krise sehen, die durch interne Veränderungen überwunden werden kann. Sie fordern dabei umfassende Änderungen und einen ganzheitlichen Lernprozess, der sich auf mehrere Ebenen des organisationalen Handelns bezieht und geplant vor sich geht.

Die Strategischen Innovatoren stellen den Wandel als notwendig und möglich dar. Dies geschieht mit unterschiedlichen Argumenten. Der Verband wird als Organisation dargestellt, die nicht so funktioniert wie sie funktionieren könnte oder sollte. Sie nutzen dabei Worte wie „Chaos“ (SI3, 3), „unübersichtlich“ (SI3, 2) sowie „komplex“ (SI1, 1). Dies sei nun ein großes Problem geworden, weil sich die Bedingungen für das Überleben der Organisation verschärft hätten. Die von den Strategischen Innovatoren beschriebenen Probleme beziehen sich nicht auf einzelne Bereiche, sondern auf die Grundlage der Reproduktion der gesamten Organisation, also das „negative Wachstum“ (SI3, 3), bezogen sowohl auf die Zahl der aktiven Mitglieder als auch die finanziellen Ressourcen. Gleichzeitig wird aber zum Beispiel durch die Gegenüberstellung mit einem anderen Umweltverband oder den Verweis auf die Mängel in der Funktionsweise des Verbandes klargestellt, dass diesen Problemen durch interne Veränderungen begegnet werden kann. Drei Strategische Innovatoren bedienen sich des Bildes, dass der BUND durch die Krise zu einer anderen, besser funktionierenden Organisation transformiert werden könnte.

Die Strategischen Innovatoren argumentieren in all ihren Aussagen für einen Wandel. Sie gehen dabei in unterschiedlichem Maße auf die Art des Vorgehens bei der Umsetzung des Wandels ein, haben jedoch alle zumindest eine Vorstellung, wie der Lernprozess vor sich gehen sollte. Die meisten thematisieren auch potenzielle Hindernisse (z.B. Beharrungsinteresse, Widerstände aus Angst, Heterogenität des BUND etc.). Die Prognosen für die Wahrscheinlichkeit der Überwindung dieser Hindernisse sind unterschiedlich. Zwei der Befragten sind sehr zuversichtlich, dass der Lernprozess stattfindet. Die anderen beiden sind weniger optimistisch. Für sie ist die Alternative der Untergang des Verbandes. So wird von der Darstellung des Verbandes über die Beschreibung der Problemsituation und des Wandels Organisationales Lernen als unerlässlich dargestellt. Die Strategischen Innovatoren beteiligen sich auf unterschiedliche Weise aktiv am Prozess der Veränderung.

### 3.5.2 Strategische Innovatoren und Macht

Die einzigen Befragten, die das Wort Macht benutzen, wurden dem Typ des Strategischen Innovators zugeordnet. Aber auch bei Ihnen sind die Äußerungen, in denen es um Macht und Mikropolitik geht, sehr selten.

Ein Befragter plädiert an mehreren Stellen dafür, einige Gremien im Verband abzuschaffen. Dies könne eine Lösung für den Mitgliederschwund sein, da die „Vereinsmeierei“ Menschen davon abhalte, sich im Verband zu engagieren. Niemand habe Lust dazu, sich in endlosen Sitzungen um Geschäftsordnungsanträge zu streiten (vgl. SI1, 4). Dies ist ein Vorschlag, der die autoritativ-administrative Dimension von Macht betrifft. Die Gremien im Verband stellen die Mitsprachemöglichkeiten der Ehrenamtlichen dar, denen in dem Verband die Führungsaufgabe obliegt. Ein Vorschlag zur Reduzierung dieser Gremien bedeutet weniger Beteiligung der Ehrenamtlichen. Das kann wiederum dazu führen, dass Andere im Verband mehr Einfluss auf die Entscheidungen nehmen können. Dies könnten z.B. andere Gremien oder auch hauptamtliche Entscheidungsträger sein.

Ein anderer Aspekt ist die Beschlusslage zu Wirtschaftskooperationen. Augenblicklich gibt es strenge Auflagen für Kooperationen mit der Wirtschaft<sup>14</sup>. Ein Befragter weist darauf hin, dass der BUND sich „entdogmatisieren“ müsse (SI1, 5) und in diesem Prozess auch die Einschätzung zu Bündnispartnern überdenken müsse. Er ist der Meinung, dass der Verband mehr Wirtschaftskooperationen eingehen solle. Wird der Vorschlag realisiert, bedeutet das möglicherweise eine neue Machtquelle in der Organisation. Diejenigen, die für die Pflege der Beziehungen zu den entsprechenden Wirtschaftsunternehmen zuständig sind, können aus dieser Ressource eine Verstärkung ihrer Position in der Organisation ziehen.

Ein Befragter schlägt vor, Qualitätsmanagement einzuführen, um die Umsetzung der Veränderungen zu garantieren. Dies entspricht der Einführung von Kontrolle der Umsetzung des Wandlungsprozesses. Der Befragte vermeidet zwar das Wort, beschreibt den Kontrollmechanismus aber mit deutlichen Worten wie Zwang und Druck. Dies wird dadurch abgemildert, dass er auf die demokratische Verfahrensweise hinweist: Man müsse sich die Kontrolle selbst auferlegen. In diesem Zusammenhang verwendet er auch das Wort Berichtspflicht, was den Verfahrenscharakter und damit die Legitimität der Kontrolle betont.

Die ökonomische Dimension von Macht wird ebenfalls angesprochen:

---

<sup>14</sup> Es gibt zu der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen einen Beschluss der BUND-Delegierten Versammlung von 1995: Priorität hat die Kooperation mit Kleinen und Mittelständischen Unternehmen, die Unterstützung eines Unternehmens muss einen konkreten Vorteil für die Natur und Umwelt bringen, das Unternehmen muss bestimmte Voraussetzungen erfüllen (Festschreibung von Natur- und Umweltschutz als Unternehmensziel, klare Verantwortlichkeiten für Umweltschutz in der Unternehmensführung, ausreichende und ausgewiesene finanzielle Ressourcen für Umweltschutzaufgaben etc.), die Zusammenarbeit erfolgt nur projektbezogen etc. (vgl. BUND 1995).

„Also das dürfte für mich so mit der größte Knackpunkt sein, weil wenn man ehrlich ist und wenn man es wirklich durchziehen will von Mitgliedergewinnung bis Ehrenamtsunterstützung, geht das letztlich nur, wenn man Finanz- und Personalressourcen hat, die man zur Verfügung stellen kann. Das glaube ich, könnte einer der wesentlichsten Knackpunkte sein“ (SI2, 10).

Ökonomische Ressourcen sind Machtmittel, wie oben dargelegt wurde. Die Frage, wem in der Organisation welche Ressourcen zur Verfügung stehen, ist damit ein Indiz für die Machtverteilung. Der Befragte stellt die Frage nach der Ökonomie als kritisch für den Lernprozess dar. Bei der Umverteilung der Ressourcen Konsens zu erreichen, wird von ihm als schwierig eingestuft. Dreh und Angelpunkt des Wandels ist nach dieser Aussage eine Machtfrage.

In einem anderen Interview begründet ein Strategischer Innovator aus der Situation des Verbandes heraus, warum das Expertenwissen über die optimale Außendarstellung des Verbandes essentiell für das Überleben des Verbandes ist. Das negative Wachstum der Mitgliederzahlen sei ein Imageproblem, da der Naturschutzbund als Wettbewerber es geschafft habe, trotz des gesellschaftlichen Wandels in Ostdeutschland mehr Mitglieder zu werben. Der Befragte betont, dass zu dem Wissen auch eine Veränderung der Einstellung gehöre, dass

„[...] Marketing nicht irgendetwas ist, was man delegieren kann, [...] es muss ja irgendwo gelebt werden. [...] [Die Kommunikationsabteilung] kann nicht irgendwelche Aktionen machen und der ganze Verband hat damit nichts zu tun. Und da verspüre ich eine große Veränderung und auch eine Offenheit, sich da stärker zu verschränken“ (SI3, 9).

Der Befragte stellt damit das Expertenwissen als Lösung dar. Er plädiert dafür, diesem Wissen eine größere Rolle in der Organisation zuzuweisen. Das lässt sich als Versuch auffassen, eine Unsicherheitsquelle für den Verband wichtiger zu machen. Diejenigen, die diese Unsicherheitsquelle für den Verband kontrollieren, könnten so u.U. an Macht gewinnen.

Ein anderer Strategischer Innovator argumentiert normativ. Er plädiert dafür, neue Leute in den Verband zu lassen, die unter der Aufgabe mehr eine Berufung als einen Job sehen. Kernaufgabe des Verbandes ist es, „Leuten die Chance zu geben, sich für den Umweltschutz einzusetzen“ (SI4, 12). Dementsprechend kritisiert er die Haltung vieler Hauptamtlichen, die nicht an der Realisierung von Ideen arbeiten würden, sondern sich aus ihrem nine-to-five job die Dinge raussuchen würden, die Ihnen Spaß machten. Ziel des Lernprozesses ist für ihn, dass der BUND unter den neuen Bedingungen funktioniert wie früher.

In seinem Plädoyer für eine stärkere Bindung an die Sache des BUND argumentiert er für eine Veränderung der Normen. Er empfiehlt, neue Menschen in den Verband zu holen, äußert sich aber nicht dazu, welche Sanktionen die Mitglieder, die diese Normen nicht befolgen, erwarten. Er wertet das Verhalten von Hauptamtlichen als Arbeitnehmer als nicht legitim, fordert im Grunde eine Überwindung dieser Mentalität und eine Unterwerfung der Menschen unter ihre Ideen. Damit plädiert er gegen Arbeitnehmerrechte. Eine Veränderung der

Norm in die von ihm gewünschte Richtung könnte theoretisch eine Verschiebung der Machtverhältnisse im Betrieb zu Ungunsten der Arbeitnehmer also der Hauptamtlichen bedeuten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Aussagen der Strategischen Innovatoren durchzogen sind von Konsequenzen für die Machtverhältnisse in der Organisation. In einigen Fällen kann man die als notwendig beschriebenen Veränderungen als Erweiterung des eigenen Machtpotenzials interpretieren: So wird der Vorschlag, Gremien abzuschaffen von einem Hauptamtlichen gemacht. Wie angedeutet könnten dadurch Verschiebungen im autoritativ-administrativen Machtgefüge der Organisation stattfinden, die für den Befragten eine Verbesserung der eigenen Position darstellen. Die Betonung der Relevanz des Wissens über angemessene Präsentation des Verbandes als Lösung für die Probleme wird von einer Person vorgeschlagen, die selbst in der Kommunikationsabteilung des Verbandes tätig ist. Ebenso stellt sich heraus, dass die Person, die Kontrolle in Form von Berichtspflicht für notwendig hält, um den Wandlungsprozess zu vollenden, sich selbst als Teil einer kontrollierenden Instanz ansieht. Auch demokratisch legitimierte Kontrolle stellt eine Möglichkeit der Machtausübung von Personen dar.

Die Ableitung eines persönlichen Vorteils lässt sich aber nicht in allen Fällen aus den Machtverschiebungen heraus interpretieren. Das Plädoyer für eine größere Hingabe für die eigene Arbeit kommt von einem Hauptamtlichen. Der Abbau von Arbeitnehmermacht lässt sich schwer als Vorteil im Machtspiel für den Befragten begreifen. Ebenso die Einführung einer neuen Unsicherheitsquelle: Aus der Position des Befragten heraus lässt sich nicht direkt schließen, dass er privilegierten Zugriff auf diese Unsicherheitsquelle hätte.

### 3.5.3 Bewahrer

Die Bewahrer sehen eine Verschärfung der Bedingungen für die Arbeit im Verband, aber keine Möglichkeit daran etwas zu verändern. Die Veränderungen, die sie als wünschenswert darstellen, sind ihrer Ansicht nach durch die bestehenden Ressourcenprobleme nicht durchzuführen. In der Darstellung des Verbandes finden sich mehr positive Beschreibungen als bei den Strategischen Innovatoren.

Die Probleme, die die einzelnen Bewahrer aufzeigen, sind sehr unterschiedlich. Genannt werden hier z.B. die Rolle von Sympathie für die Arbeit in den Kreisgruppen (vgl. B3), die Finanzierung von Hauptamtlichen, die Europäisierung und Verflechtung der Politik (vgl. B1) oder das Spannungsfeld zwischen alter und neuer Klientel (B2). Dennoch haben sie etwas gemeinsam: Eine argumentative Basis für die Notwendigkeit eines umfassenden Wandels stellen sie nicht dar. Den Antworten zugrunde liegt die Annahme, dass die Probleme entweder nicht BUND-spezifisch sind und damit auch nicht durch interne Veränderungen gelöst werden können. Eine andere Lesart ist, dass es gar keine Probleme sind, sondern Span-



nungsfelder, oder dass Unfähigkeit der Personen vor Ort in einigen Fällen zu Schwierigkeiten führen kann. Der Handlungsbedarf bezieht sich dann auf das operative Geschäft, das an einigen Stellen verbessert werden sollte, wenn man Zeit und Geld dafür findet. Bewahrer wünschen sich keine umfassenden Veränderungen, sondern Intensivierungen bereits bestehender Maßnahmen.

Die Bewahrer nehmen weder an den internen Diskussionen zur Zukunft des BUND teil, noch deutet in ihrer Darstellung der Situation des BUND etwas darauf hin, dass grundsätzliche Änderungen die Situation verbessern würden.

#### 3.5.4 Bewahrer und Macht

Einer der Befragten dieses Typs äußert das Wort Hierarchie, keine anderen mit Macht verwendeten Begriffe werden verwendet. Aber sprechen die Bewahrer deswegen nicht von Macht?

Ein Befragter betont in seiner Aussage die Wichtigkeit eines bestimmten Expertenwissens:

„Es muss sicherlich die Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit, als die zentrale Chance Veränderungen durchzusetzen auf allen Ebenen verbessert werden und gerade auch in der Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Ebenen von Orts-, Kreis-, Land bis Bundesebene und auch internationale Verbindungen werden immer wichtiger [...]“ (B1, 6).

Das Wissen über angemessene Lobbyarbeit wurde nach Aussage dieses Befragten bereits in seiner tragenden Rolle erkannt und wird mit Nachdruck verbreitet. Die von dem Bewahrer gewünschte Veränderung ist eine noch höhere Priorität der Lobbyarbeit im Verband. Ähnlich wie in einem der Interviews der Strategischen Innovatoren deutet die Herausstellung bestimmten Expertenwissens auf eine Machtquelle hin. Der Unterschied ist, dass der Bewahrer nicht für eine Veränderung, sondern für eine Intensivierung bestehender Maßnahmen plädiert.

Ein anderer Befragter beschreibt im Interview das ‚Spannungsfeld‘, in dem man sich in der Präsentation des Verbandes bewege, zwischen einerseits dem intellektuellen Ursprungsklientel des BUND und den neuen Leuten, die eher auf Schlagwörter reagieren (Vgl. B2, 7). Die von ihm angesprochenen Veränderungsvorschläge beziehen sich auf die Darstellung des Verbandes in der Öffentlichkeit: Er empfiehlt Expertenwissen von außerhalb des Verbandes einzukaufen. Würde diese Empfehlung realisiert und die Expertise zur Außendarstellung eingekauft, könnte man annehmen, dass die Menschen relativ an Macht gewinnen würden, die über die Beziehungen zu Experten in der Umwelt des Verbandes verfügten. Die Menschen, die innerhalb des Verbandes für Außendarstellung zuständig sind, könnten so Macht verlieren.

Neue Mitglieder lassen sich als Pendant zu ökonomischen Ressourcen im Verband interpretieren. Sie stellen dem Verband nicht nur ihre Mitgliedsbeiträge zur Verfügung sondern auch

Zeit und Engagement. Dies sind die Ressourcen, mit denen der Verband seine Ziele erreicht, seine Funktion erfüllt. Insofern kann man die Äußerungen eines Befragten zu der Frage der Mitgliederwerbung unter die ökonomische Dimension von Macht fassen. Ein Bewahrer kritisiert die seit einiger Zeit verstärkt betriebene Einbindung von Dienstleistungsunternehmen in die Mitgliederwerbung.<sup>15</sup> Sein Argument dagegen ist, dass die so geworbenen Mitglieder relativ schnell wieder austreten würden. Analysiert man die Auslagerung der Leistung unter dem Gesichtspunkt der Macht, stellt man fest, dass dadurch die Machtquelle der internen Akquise neuer Mitglieder an Bedeutung abgenommen hat. Die Mitglieder haben jetzt nicht mehr das Monopol auf die Ressourcenbeschaffung und damit verlieren die Personen, die diese Unsicherheitsquelle bisher beherrscht haben, die also viele Mitglieder geworben haben, an Einfluss.

In einem Interview werden die Informations- und Kommunikationskanäle im Verband thematisiert. Der Befragte schildert die Kommunikation mit übergeordneten Einheiten als relativ einseitig. Er erwähnt lobend, dass in dieser Hinsicht gerade eine Veränderung stattfinden würde: Durch die zunehmende Nutzung des Internets wäre die Kommunikation innerhalb des Verbandes, vor allem auch die von Einheiten auf gleicher Ebene wesentlich erleichtert worden. Allerdings sei dies noch so neu, dass er noch nicht abschätzen könne, wie gut dies funktioniere. Hier wird die Verschiebung der Machtverhältnisse in der Kontrolle der Informations- und Kommunikationskanälen beschrieben.

In ihren Ausführungen zu Neuerungen im Verband beschreiben die Bewahrer die unterschiedlichsten bereits durchgeführten Veränderungen. Darüber hinaus bewerten sie die Wichtigkeit einzelner Funktionen und Machtquellen.

Setzt man die beschriebenen Machtverhältnisse in Zusammenhang mit den Aussagen der Bewahrer zu ihren eigenen Aufgaben und Handlungsräumen, fallen enge Verknüpfungen auf. Der Befragte, der meint, dass noch mehr Ressourcen in die Lobbyarbeit gesteckt werden sollten, bezeichnet die Lobbyarbeit als seine Kernaufgabe. Ähnlich kristallisiert sich bei einem weiteren Bewahrer heraus, dass er sehr gute Beziehungen in die Umwelt des Verbandes unterhält. Dies ist der Befragte, der vorschlägt, mehr Expertise einzukaufen. Die negative Darstellung der professionellen Mitgliederwerbung stammt von einem Interviewten, der gleichzeitig angibt, einmal ein eigenes Konzept geschrieben zu haben, wie man Mitglieder werben kann. Darüber hinaus beschreibt er sich selbst als sehr erfolgreich in der Akquise bzw. Aktivierung neuer Mitglieder. Und der Befragte, der sich positiv über die bessere Kommunikationsmöglichkeit mit anderen Orts- und Kreisgruppen äußert, schildert im ersten Teil des Interviews, dass er das Gefühl habe, dass die Gruppen, die räumlich näher an der Geschäftsstelle des Landesverbandes sind, mehr Beachtung und auch Einflussmöglichkei-

---

<sup>15</sup> Vor dieser Einbindung waren die aktiven Mitglieder die wichtigsten Werber neuer Mitglieder vor Ort.

ten haben. Zudem äußert er, sehr wenig Kontakt zu dem Landesverband zu haben und betont die Wichtigkeit von Kreisvorsitzenden auf regionaler Ebene. Die Kommunikationsmöglichkeiten können für ihn bedeuten, mehr Informationen zu bekommen und z.B. auch Koalitionen zu bilden. Die Handlungsräume der Befragten und die Bewertung von konkreten Veränderungen weisen viele Überschneidungen auf.

### 3.5.5 Operative Innovatoren

Die Vertreter dieses Typs wollen den Verband nicht auf strategisch geplante Weise verändern, plädieren andererseits aber stark für Veränderungen. Ihre Konzentration auf die Realisierung des Wandlungsprozesses, die an eine Ablehnung strategischer, ganzheitlicher Vorgehensweisen gekoppelt ist, führt zu der Bezeichnung Operative Innovatoren.

Die Operativen Innovatoren stellen den Verband als den ‚besten‘ der Umweltverbände dar. Die Probleme, die sie beschreiben, werden von ihnen als nicht BUND-spezifisch eingestuft (z.B. Aktivierung von Menschen allgemein, Generationenkonflikt). Beide Interviews konzentrieren sich stark auf den Mitgliederschwund als Problem und die Befragten fordern mehr Offenheit gegenüber neuen Dingen. Sie plädieren für einen Wandel in den Prioritäten, eine Berücksichtigung von sozialen Bedürfnissen der Aktiven. Damit rücken sie neben den Inhalten des Engagements vor Ort – den Natur- und Umweltschutz in seinen unterschiedlichen Ausprägungen – die Form des Engagements in das Licht der Aufmerksamkeit. Es sollte nicht mehr nur darum gehen, möglichst viel Umweltschutz zu leisten oder anzustoßen, sondern Spaß an dem eigenen Tun zu haben. Dies lässt sich als Wertewandel interpretieren. Gleichzeitig findet man keine Forderungen nach internen Strukturreformen. Die Operativen Innovatoren fordern einen recht radikalen Lernprozess, dessen Durchführung aber weder systematisch noch ganzheitlich angeleitet werden muss oder sollte. Sie wollen einen Wertewandel aber keinen ganzheitlichen Lernprozess. Die gewünschte Veränderung soll durch sie selbst erreicht werden.

### 3.5.6 Operative Innovatoren und Macht

Aktive Mitglieder sind eine Teilmenge der Ressource Mitglieder. Diese Mitglieder werden von den Befragten als besonders wichtig dargestellt, weil sie einerseits die Arbeit des BUND tragen und auch die Kontaktstelle für potenzielle neue Mitglieder sind. Die Gewinnung von aktiven Mitgliedern stellt eine große Unsicherheitsquelle für den Verband dar, deren Wichtigkeit von den Interviewpartnern unterstrichen wird.

Die Aussagen zu den ökonomischen Ressourcen unterscheiden sich von denen in den anderen Interviews: Die Befragten scheinen keine Vergrößerung ihres Budgets zu wollen. An keiner Stelle ihres Interviews verweisen sie darauf, dass es notwendig wäre, mehr Geld oder Personal zur Verfügung zu stellen, damit ihre Aufgabe erledigt werden kann. Nach einer

Rückfrage diesbezüglich, verweisen sie auf die bereits optimale Ausnutzung der knappen Ressourcen. Unter den gegebenen Umständen sind für sie die gemachten Anstrengungen optimal. Die beiden Befragten versuchen aber nicht, auf die Umstände, also z.B. die Ressourcenverteilung einzuwirken.

Auch hier sieht man wieder eine Verbindung zwischen der dargestellten Gewichtung der Probleme, der Machtquellen und dem Handlungsraum der Personen, von denen diese Äußerungen stammen. Die Befragten haben Einfluss auf die Mitglieder hinsichtlich der Aktivierung neuer Mitglieder. Dies zeigt z.B. folgende Schilderung:

„Also ich hatte da neulich so ein Schlüsselerlebnis neulich bei einer Kreisgruppe, [...] da ging es auch darum, wie geht man auf neue Leute zu, wenn Neue mitmachen wollen in der Gruppe und da ist für mich eben wichtig, dass man mit einer großen Offenheit auf neue Leute zugeht und deren Themen genauso selbstverständlich respektiert, wie man das von seinen eigenen Themen ja auch erwartet. Und da kam so als Antwort, ja aber wenn dann neue Leute kommen, die haben ja völlig falsche Vorstellungen“ (OI2, 5/6).

Der Befragte versteht es als seine Aufgabe, die Einstellung der Mitglieder so zu verändern, dass neue Aktive gerne mitmachen möchten. Der andere Befragte spezialisiert sich auf den Aspekt der Vermittlung zwischen alten und jungen Menschen im Verband. Dabei ist es sein Ziel, die Einstellung und das Verhalten der älteren Menschen so zu beeinflussen, dass eine zufrieden stellende Zusammenarbeit zwischen den Generationen begünstigt wird.

Beide Befragte bilden die Schnittstellen ihres Landesverbandes zu den Mitgliedern. Ihre Aufgabe ist die Betreuung bzw. Unterstützung von Aktiven mit der Absicht, neue Aktive zu gewinnen. Man kann sie als erste Ausläufer des Lernprozesses verstehen. Die Kontrolle über die Unsicherheitsquelle aktive Mitglieder ist eine Quelle von Macht, die im Moment hauptsächlich den Operativen Innovatoren zur Verfügung steht. Eine Veränderung der Konstellation um diese Machtquelle wird von den Befragten abgelehnt.

## 4 Diskussion der Ergebnisse

Was bedeuten die geschilderten Ergebnisse in Hinblick auf die Fragestellung der Untersuchung? In dem folgenden Kapitel werden die drei der empirischen Untersuchung zugrunde liegenden Fragenkomplexe beantwortet. Im vierten Abschnitt werden die initiierten Lernaktivitäten auf die theoretischen Erkenntnisse des ersten Teils bezogen. Dies ist eine zusammenfassende Würdigung der organisationalen Lernprozesse im BUND unter dem Aspekt der Macht.

### 4.1 Die Wahrnehmung von Lernprozessen im BUND

Als Antwort auf diese Frage wurden die Typen gebildet. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden nun kurz diskutiert.

Strategische und Operative Innovatoren unterscheiden sich in der Art des Wandels, den sie für notwendig erachten. Operative Innovatoren sehen den Verband weniger als Organisation und mehr die Menschen, die sich dort engagieren. Dementsprechend ist das Ziel ihrer Wandlungsbemühungen der Mensch und nicht die Organisation. Strategischen Innovatoren beziehen sich hingegen auf die Grundlagen der Organisation. Auch sie beschreiben teilweise Einstellungen von Menschen als Gegenstand der Wandlungsbemühungen, aber dies ist nur einer unter mehreren Aspekten. Mit den Bewahrern haben die Operativen Innovatoren die positive Bewertung des Verbandes und die Darstellung der Probleme als allgemein gesellschaftlich gemeinsam. Beide beschreiben auch operative Aspekte als Gegenstand des Wandels. Die Bewahrer sind allerdings grundsätzlich nicht der Meinung, dass sich etwas ändern müsste. Operative Innovatoren hingegen beschreiben dringenden Handlungsbedarf.

Auffallend sind auch die Unterschiede in den Problemdarstellungen. Während die Strategischen Innovatoren die Veränderungen in der Umwelt eher als Anlass für die überfällige Beseitigung interner Missstände darstellen, sehen Operative Innovatoren und Bewahrer keine gravierenden Fehler in dem Aufbau der Organisation: Die Probleme resultierten daraus, dass die Umwelt der Organisation sich geändert habe und darum frühere Prinzipien nicht länger funktionieren würden. Auch der Inhalt der Probleme unterscheidet sich. Während Strategische und Operative Innovatoren alle darauf hinweisen, dass die Gewinnung von Aktiven und Mitgliedern schwieriger geworden sei, erwähnt das keiner der Bewahrer spontan.

Unter den Personen, die den Typen Strategischer Innovator und Bewahrer zugeordnet wurden, finden sich sowohl ehrenamtliche als auch hauptamtliche Mitarbeiter, die operativen Innovatoren sind ausschließlich hauptamtliche Mitarbeiter. Die Strategischen Innovatoren führen sehr unterschiedliche Aufgaben im Verband durch, es fällt allerdings auf, dass sie hauptsächlich auf der Ebene des Bundesverbandes agieren. Allerdings findet sich bei den

Bewahrern auch eine Person, die auf Bundesebene arbeitet. Die operativen Innovatoren sind beide auf Ebene von Landesverbänden aktiv.

#### ***4.2 Die Nutzung des Wortes Macht und verwandter Begriffe***

Hinsichtlich der zweiten Frage – der Verwendung des Machtbegriffs, lassen sich folgende Erkenntnisse zusammenfassen:

Die Befragten verwenden Worte wie Macht, Kontrolle und Hierarchie sehr selten. Nähme man die Nennung der Begriffe als Indikator, könnte man argumentieren, dass, bis auf eine Ausnahme, Macht in ihrer Ausprägung als Hindernis gegen den Wandel genannt wird. Dies wird nur von Strategischen und Operativen Innovatoren geäußert. Das ist insofern nicht überraschend, als die Bewahrer keinen Wandel für notwendig erachten und daher auch keine Hindernisse nennen. Bemerkenswert ist allerdings, dass die Bewahrer das Wort Macht nicht benutzen. Macht wird offen nur in Zusammenhang mit Wandel thematisiert.

Führung hingegen scheint als legitim verstanden zu werden und Hierarchie ebenfalls. Beide Begriffe werden als funktional dargestellt, um die Arbeit im Verband erledigen zu können. Unterschiede von Macht in dem Verhältnis des Führenden zum Geführten werden nicht thematisiert.

Kontrolle scheint überwiegend negativ konnotiert zu sein: Auf die Frage nach Kontrolle ihrer Arbeit antworten die meisten, dass sie nicht kontrolliert würden. Einige umschreiben bzw. ersetzen in ihrer Antwort das Wort Kontrolle durch Evaluation oder Besprechung. In direktem Zusammenhang mit Veränderungen im Verband wird Kontrolle nicht erwähnt. Kontrolle wird ersetzt durch andere Begriffe wie z.B. Evaluation oder Berichtspflicht. Durch die Umschreibung von Kontrolle mit den Worten Zwang und Druck, den sich der Verband selbst auferlegen sollte, wird Macht objektiviert. Kontrolle wird in diesem Fall als notwendig beschrieben, dabei aber von Handlungen einzelner Personen abstrahiert und als struktureller Zwang dargestellt. Durch den Verweis auf den Akt der Selbstauflegung wird die demokratische Legitimierung angesprochen.

Es deutet sich an, dass Strategische Innovatoren offener mit dem Begriff der Macht umgehen, als die anderen Typen. Interessant ist, dass sie das Wort nicht ausschließlich mit negativen Konnotationen belegen, wenn sie z.B. die Verteidigung eigener Machtbefugnisse als normal und nachvollziehbar darstellen oder Macht als Motor der Veränderung bezeichnen. Aber auch bei den Strategischen Innovatoren finden sich Umschreibungen und negative Belegung des Begriffs, indem er z.B. im Zusammenhang mit dem Hindernis des gewünschten Wandels genannt wird. Die These der Verhüllung von Macht wird also nur teilweise bestätigt, z.B. durch die Umbenennung des Begriffs der Kontrolle. Der Abwehr bzw. Umformulie-

rung des Wortes Kontrolle steht eine relativ unbefangene Verwendung der Worte Führen und Hierarchie gegenüber.

In einem Verband, der basisdemokratisch organisiert ist, werden die Machtverhältnisse offiziell über demokratische Verfahren geregelt. Die Machtausübung wird durch die Arbeitsorganisation auf den unterschiedlichen Ebenen begründet. Dadurch scheint Macht zu verschwinden, Machtausübung wird unter funktionalen Aspekten legitim und damit auch ausprechbar.

### **4.3 Die nicht genannten Machtquellen**

Erweitert man seinen Blick und nutzt das von Ortmann et al. erstellte Analyseraster kann man auch in anderen Äußerungen Hinweise auf Macht finden. So lässt sich auch die letzte der Untersuchung zugrunde liegenden Fragen beantworten.

Die Zusammenhänge zwischen den Handlungsräumen und der geschilderten Zukunft des Verbandes sind nicht einfach abzuleiten. Es plädieren z.B. nicht alle Hauptamtlichen für einen Abbau von Gremien oder dafür, dass ihre Funktion in Zukunft vom Verband wichtiger genommen werden sollte. Die geäußerten Beschränkungen des eigenen Handlungsfeldes spielen, sofern das eigene Handlungsfeld überhaupt als eingeschränkt dargestellt wird, keine Rolle für den Wandlungsprozess und finden sich in den gewünschten Veränderungen nicht wieder.

Dennoch lassen sich einige Gemeinsamkeiten herausarbeiten. In neun von zehn Fällen kann festgestellt werden, dass die Unsicherheitsquellen, denen die Befragten in der Zukunft des Verbandes eine wichtige Rolle zuschreiben, in Zusammenhang mit ihren Handlungsräumen stehen. Sie schreiben in ihren Aussagen so die Legitimation ihrer Position in die Zukunft fort bzw. bauen sie aus.

Die Strategischen Innovatoren sehen den Verband in der Krise und argumentieren für einen grundlegenden Wandlungsprozess. Ob auf eher abstrakter, strategischer oder auf Ebene der Maßnahmen werden Lösungen für die Probleme des Verbandes genannt, die eine Rechtfertigung für die Wichtigkeit der eigenen Position beinhalten. Darüber hinaus werden in einem Interview Gründe genannt, warum Gremien abgeschafft werden sollen, die den Befragten einschränken. Es lässt sich nicht in allen Fällen sagen, ob die Position, die sich die Personen in der Zukunft des Verbandes zuschreiben, wichtiger oder weniger wichtig ist, als diejenige, die sie augenblicklich bekleiden. Bemerkenswert ist aber, dass keine Veränderungen angemahnt werden, die eine Einschränkung des eigenen Handlungsspielraumes darstellen könnten. Und nur in einem Fall kann man aus den Äußerungen des Befragten keine Schlüsse über seine Zukunft im Verband ziehen.

Die Bewahrer argumentieren nicht für einen tief greifenden Wandel, ein paar Anpassungen hier und da würden schon genügen, um der Situation Herr zu werden. Analysiert man diese Anpassungsvorschläge genauer, lässt sich ein enger Zusammenhang zwischen den Tätigkeiten der befragten Personen und diesen Veränderungen feststellen.

Die Operativen Innovatoren können daraus Macht schöpfen, dass sie die Einzigen sind, die für eine Funktion zuständig sind. In ihrer operativen Ausrichtung findet man eine Begründung für die fehlenden Forderungen nach mehr Ressourcen: Ob sie diejenigen wären, die über die Ressourcen bestimmen könnten, ist fraglich. Hier zeigt sich, dass es auch genau entgegengesetzte Strategien geben kann, um Macht zu verteidigen. Ein Bewahrer zeigt immerhin auf, dass, wenn überhaupt, etwas verändert werden sollte, dies mehr Ressourcen für seinen Bereich seien. Die Operativen Innovatoren ziehen eine Vermehrung der für ihre Aufgabe zugeteilten Ressourcen gar nicht in Betracht.

Die Machtquellen, die von den verschiedenen Typen hervorgehoben werden, sind sich ähnlich. Was sich unterscheidet, ist die Strategie, mit der die Befragten unterschiedlicher Typen diese Machtquellen in den Vordergrund stellen. So betont ein Bewahrer die Wichtigkeit des Expertenwissens ‚Lobbyarbeit‘ für die Erfüllung der Aufgabe der Organisation. Er verankert damit sein Wissen in der Bestandssicherung der Organisation. Anders nimmt der Strategische Innovator zur Machtquelle Expertenwissen Stellung: Er begründet aus der Krisensituation heraus die Notwendigkeit einer bestimmten Expertise mehr Bedeutung zu zuweisen, als sie bisher besaß. Seine Argumentation koppelt das eigene Expertenwissen an die notwendige Veränderung der Organisation.

Es ist auch möglich, dieselben Themen zu nutzen, um unterschiedliche Machtquellen hervorzuheben. So greifen ein Strategischer Innovator und auch ein Bewahrer den Aspekt Außendarstellung des Verbandes auf. Ersterer stellt heraus, wie wichtig es ist, in Zukunft mehr Expertise im Verband zu haben, weil man nicht alles delegieren könne und das Wissen eng mit Einstellungen und Denkschemata in der Arbeit jedes Akteurs zusammenhänge. Letzterer hingegen empfiehlt, die Professionalität zu erhöhen, indem man Dienstleistungen einkauft. Der Eine argumentiert dafür, das Expertenwissen als Machtquelle zu etablieren bzw. deren Wichtigkeit auszubauen. Der Andere hingegen plädiert für den Ausbau der Beziehungen zur Umwelt.

Die Frage nach ökonomischen Ressourcen wird als wesentlich dargestellt. Der Strategische Innovator erklärt die Entscheidung über die Zuordnung von Ressourcen zu einem bisher weniger geförderten Bereich, als Angelpunkt des Wandels. Aber auch weniger materielle Aspekte der Machtmodalitäten werden angesprochen, so z.B. die autoritativ-administrative Dimension in der Forderung nach Gremienabbau. Nicht direkt verbunden mit der Forderung



nach ökonomischen Ressourcen ist auch die Betonung von Expertenwissen für die Organisation. Doch auch dies kann dazu führen, dass sich die Machtverhältnisse ändern.

Keine Aussagen können allerdings zu der Intentionalität dieser Äußerungen gemacht werden. Ob die Befragten so argumentieren, weil sie sich davon in Zukunft mehr Macht versprechen oder ob dies eine Folge ihrer auch durch ihre Tätigkeit geprägten spezifischen Perspektive ist, kann in dieser Arbeit nicht beantwortet werden. Dass Macht aber auch neben der expliziten Äußerung des Begriffs Bestandteil der Deutungsmuster im Lernprozess ist, ist dadurch gezeigt worden.

#### ***4.4 Die Rolle von Macht in den Lernaktivitäten des BUND***

Die Umfrage unter den Aktiven ist eine Möglichkeit, Lernprozesse unter Berücksichtigung der Machtverhältnisse anzustoßen. Das basisdemokratische Selbstverständnis impliziert, dass die Bedürfnisse der Mitglieder bzw. Aktiven das Maß aller Dinge sind. Dadurch, dass die Meinung der Befragten abgefragt wurde, ergeben sich Argumentationsmöglichkeiten für bestimmte Änderungen. Das Instrument Aktivenbefragung ist in einer Non-Profit Organisation ein wirksames Mittel der Legitimation, in diesem Fall der Legitimation von Lernprozessen. Sollten die Lernprozesse stattfinden, wie sie geplant sind, ist die Aktivenbefragung als ein Mittel zur Veränderung von Machtverhältnissen zu interpretieren.

In der Debatte um das Leitbild des Verbandes werden Normen und Deutungsmuster der Teilnehmer der Diskussion expliziert bzw. reflektiert. Dies dient auch dazu, Grundlagen für Entscheidungsprozesse über Ressourcen zu schaffen. Es wird darüber verhandelt, welche Normen und Legitimationen in der Zukunft der Organisation Gültigkeit besitzen sollen. Dabei einigt man sich auch auf eine beschränkte Anzahl von Prioritäten für die zukünftige Arbeit. Die Vereinheitlichung von Interpretationen über die Aufgabe des BUND findet über demokratische Verfahren statt. Das Leitbild soll in Entscheidungssituationen Orientierung bieten. Dies bedeutet eine Einschränkung von Entscheidungsfreiheit, da stärkere Vorgaben gemacht werden. Dem einzelnen kann das als eine Erhöhung des strukturellen Zwangs erscheinen.

Auch der Vorschlag, eine Berichtspflicht einzuführen, lässt sich als Vergrößerung des strukturellen Zwangs interpretieren. Das gewählte Wort ist ein Verweis darauf, dass die offizielle Machtverteilung über Verfahren legitimiert ist. Durch die Diskussion und Verabschiedung des Leitbildes wird Einfluss auf die Strukturen genommen. In diesem Falle wird der strukturelle Zwang erhöht.

Die Studie legt offen, dass von einer einheitlichen Problemdefinition nicht zu sprechen ist. Es ist zu vermuten, dass die Durchsetzung von Änderungen auch davon abhängt, ob und wie viele Akteure in der Wahrnehmung der Problemsituation übereinstimmen. Zudem ist die inhaltliche Ausgestaltung der Änderungen eng gekoppelt an die Problemdefinition: Wenn

z.B. die Europäisierung der Politik als größte Herausforderung für bestehende Strukturen identifiziert wird, ergibt sich weniger ein Handlungsbedarf in der Betreuung der Aktiven als in der Lobbyarbeit.

Hervorzuheben ist darüber hinaus die Verwendung ökonomischer Kategorien. Der Verband wird von einigen Befragten als Organisation aufgefasst, die Ressourcen für ihren Fortbestand benötigt und wirtschaftlichen Zwängen unterworfen ist. Es wird von mehreren Seiten die Relevanz von Ressourcenverteilung für Veränderungsprozesse betont. Neben der administrativen, legitimen Machtverteilung, die auf dem Willen der Mitglieder beruht, existiert offenbar auch eine Legitimität von ökonomischen Argumenten. Diese findet sich vor allem bei den Strategischen Innovatoren. Die Möglichkeit, durch Veränderungen in der Organisation eine Verbesserung der Situation zu erreichen, ist eine Interpretation der Funktionsweise des BUND, die sich bei den beiden anderen Typen nicht findet. So greifen die Strategischen Innovatoren auf Zusammenhänge zurück, die unter anderem in den Konzepten organisationalen Lernens thematisiert werden. Strategische Innovatoren versuchen die Idee organisationalen Lernens in den Verband hineinzutragen.

Im Zuge erster Veränderungen wurden neue Funktionen in den Verband integriert. Die Betreuung aktiver Mitglieder rückt in den Vordergrund. Mit der Einrichtung von Stellen für diese Aufgabe entstehen neue Quellen der Einflussnahme. Da diese Quellen eine wichtige Verbindung zu den Aktiven vor Ort darstellen, ist der Lernprozess ohne sie nicht durchzuführen. Die Äußerungen der Befragten, die diese Stellen besetzen, zeigen aber, dass von ihnen für strategische, ganzheitliche Lernprozesse kein Bedarf gesehen wird. Dies ist problematisch. Aus denselben Gründen könnten nämlich Landesverbände und hauptamtliche Mitarbeiter zu Hindernissen im Lernprozess werden. Auch sie haben durch ihre Stellung im Verband Zugriff auf bestimmte Netzwerke, ohne die an einen umfassenden Lernprozess nicht zu denken ist.

Die Entscheidung über das Leitbild sowie dessen Umsetzung und die Einführung von Freiwilligenmanagement, können als Gegenstand zukünftiger Forschung Aufschluss über Lernprozesse in Non-Profit Organisationen bieten. In einem nächsten Schritt wären die Leitsätze auf die Implikationen für die Machtverhältnisse zu analysieren. Darüber hinaus bleibt abzuwarten, welche Leitsätze umgesetzt werden und welche nicht. Auch die Einführung von Freiwilligenmanagement und die daraus entstehenden Veränderungen im Machtgefüge können weitere Aufschlüsse über Macht in der Phase der Wissensverteilung und -speicherung geben.

## 5 Schlussfolgerungen

Abschließend sind noch die zwei, in der Einleitung aufgeworfenen Fragen zu beantworten: Wie laufen organisationale Lernprozesse in Non-Profit Unternehmen ab? Und welche Rolle spielt Macht in Prozessen organisationalen Lernens? Die aus den empirischen Ergebnissen ableitbaren Folgerungen werden dazu abschließend dargestellt.

### ***5.1 Organisationslernen in einer Non-Profit Organisation***

Wie durch den Vergleich der Leitbildentwicklung des BUND mit der Strategieentwicklung des NABU deutlich wird, ist das Vorgehen des BUND nicht für alle Non-Profit Organisationen verallgemeinerbar. Im Folgenden werden die gewonnenen Erkenntnisse auf die Operationsweise und die Legitimationsgrundlagen des BUND als basisdemokratischen Non-Profit Organisation bezogen. Es sind weitere Studien zu organisationalen Lernprozessen in Non-Profit Organisationen notwendig, um herauszufinden, inwiefern die Herangehensweise des BUND einzigartig ist.

Durch die basisdemokratische Ausrichtung einer Organisation ist ein Lernprozess nur durch die Beteiligung möglichst vieler Personen möglich. Dies lässt sich jedenfalls aus den Darstellungen jener ableiten, die für einen Wandel plädieren. Es gilt bereits für die Phase der Problemdefinition, wie man z.B. an der Aktivenbefragung sehen kann. Allerdings ist es offenbar auch in Non-Profit Organisationen ein dehnbarer und durchaus zu diskutierender Begriff wer ‚alle‘ sind. In einigen Prozessen können dies die Delegierten, in anderen die Gruppen vor Ort sein. Die zunehmende Professionalisierung führt dazu, dass in Non-Profit Organisationen das Funktionieren und die Zukunft der Organisation thematisiert werden muss. Bei diesen Reflexionsprozessen stehen die Akteure vor der Herausforderung, einerseits möglichst viele Personen einzubeziehen und andererseits aus praktischen Gründen lediglich bestimmte Personen zu erreichen. Im Unterschied zu Unternehmen kann kaum direkter Einfluss darauf genommen werden, wer diese Personen sind.

Offenbar können Lernprozesse in Non-Profit Organisationen auch ohne Verabschiedung in den demokratischen Gremien initiiert werden. So kann z.B. die Einstellung neuer Mitarbeiter Impulse für organisationales Lernen geben. Um derartige Lernprozesse aber weiterzuführen, ist eine demokratische Legitimierung notwendig. In dem vorliegenden Fall wird die demokratische Legitimation durch die Befragung der Mitglieder geleistet.

Non-Profit Organisationen haben in Bezug auf organisationales Lernen eine Eigenschaft, die das Ziel vieler Unternehmen ist: Die Mitglieder fühlen sich ihr verbunden. Die Mitarbeit beruht bei den meisten Personen auf Freiwilligkeit und dient nicht der Sicherung des eigenen Lebensunterhaltes. Sie identifizieren sich meist mit den Zielen der Organisation. In einigen

Konzepten zu organisationalem Lernen ist es ein Ziel, den Arbeitnehmern eine positive Identifizierung mit dem eigenen Unternehmen zu ermöglichen. Sind Non-Profit Organisationen also besser beschaffen für Lernprozesse? Dies ist sicher eine verkürzte Sicht der Dinge: Es kostet viel mehr Mühe, einen gemeinsamen Nenner für alle Interessen zu finden. Gerade weil sich die Akteure freiwillig engagieren, haben sie eigene Motivationen und Vorstellungen, die sie einbringen und das Gefühl, dass diese auch ihre Berechtigung haben. Ein Lernprozess, in dem auf diese Belange Rücksicht genommen werden muss, bedarf einer intensiven Auseinandersetzung mit ihnen. Ob sich ein Konsens finden lässt, ist vermutlich abhängig von der Bedrohlichkeit der äußeren Situation und der Deutung der Probleme, die sich in der Organisation durchsetzt.

Der föderale Aufbau von Organisationen führt dazu, dass parallel auf verschiedenen Ebenen Lernprozesse ablaufen, über die die unterschiedlichen Akteure nicht notwendigerweise informiert sind. Die Eigenständigkeit der Landesverbände kann Ausdruck in Abgrenzung untereinander und gegenüber dem Bundesverband finden. Die Landesverbände sind aber eine wichtige Schnittstelle mit den Aktiven vor Ort. Ohne sie ist eine Ansprache von Aktiven nicht möglich. Sie spielen eine wichtige Rolle im Prozess organisationalen Lernens. Ein Austausch über bestehende Lernaktivitäten kann über entsprechende Gremien bzw. Arbeitsgruppen laufen. Auch hier ist die Freiwilligkeit und die Eigenständigkeit der Beteiligten einerseits eine Chance auf größeres Engagement seitens der Teilnehmer, andererseits ein Problem bezogen auf die Reichweite: Niemand kann gezwungen werden, in Gremien teilzunehmen und unter Umständen bleiben ganze Landesverbände außen vor.

Auch wenn die Rückschlüsse auf Zusammenhänge mit Merkmalskombinationen gewagt sind, lässt sich doch die Hypothese aufstellen, dass die Befürwortung von ganzheitlichen Lernprozessen bei Akteuren auf höheren Ebenen der Organisation wahrscheinlicher ist.

## ***5.2 Organisationslernen und Macht***

Grundsätzlich ist zu bemerken, dass Prozesse organisationalen Lernens sowohl die Machtverhältnisse als auch die Modalitäten der Machtausübung verändern können.

Erstens kann man feststellen, dass die durch Prozesse des organisationalen Lernens ausgelösten Veränderungen in Relationen zu den Machtquellen von Akteuren stehen. In manchen Fällen ist eine Zunahme von Wichtigkeit der Machtquelle und damit eine Vermehrung von Macht absehbar. Die Akteure, die für die Kontrolle dieser Quellen in Frage kommen, sind dem Prozess positiv gegenüber eingestellt und argumentieren für eine Durchführung. Der Rückschluss auf die Machtquellen der Akteure mag angegriffen werden, er hat aber als eine mögliche Interpretation der Aussagen seine Berechtigung. Zweitens finden sich Akteure, die einem Lernprozess weniger offen gegenüberstehen. Über die Beeinflussung ihrer Position

durch den Lernprozess lassen sich allerdings keine Aussagen machen. Und drittens ergeben sich durch den Lernprozess neue Machtquellen. Die Akteure, die diese kontrollieren, stehen einem Lernprozess der gesamten Organisation allerdings nicht offen gegenüber.

Da die Studie sich ausschließlich mit Aussagen über *mögliche* Lernprozesse befasst, ist nicht direkt zu schließen, welche Haltung die Akteure im *realen* Lernprozess einnehmen. Es lässt sich vermuten, dass diejenigen, die keinen oder zumindest keinen ganzheitlichen Wandel als notwendig erachten, den Lernprozess nicht fördern oder gar boykottieren. Die Beantwortung dieser Frage obliegt jedoch weiterer empirischer Forschung. Grundsätzlich lässt sich aber folgern, dass sowohl die Durchführung von Lernprozessen als auch der Widerstand gegen diese, Möglichkeiten enthalten, Machtinteressen zu realisieren.

Darüber hinaus ist es interessant, welche Schlüsse man nicht ziehen darf. Es ist nicht allein durch eine Analyse der Handlungsräume bzw. der Beschränkung der Handlungsräume abzuleiten, wer an welchen Veränderungen interessiert ist. Gleichfalls lässt sich nicht aus allen Veränderungswünschen auf die Strategie der Akteure zurück schließen. Macht darauf zu beschränken, wäre eine Vereinfachung, die sowohl bei der Analyse von Organisationslernen zu kurz greift, als auch in der praktischen Umsetzung von Lernprozessen wenig hilfreich wäre. Die Theorie der Strukturierung bewährt sich hier in der Erklärung empirischer Erkenntnisse: Akteure nehmen sehr unterschiedlich Bezug auf die Strukturen. Eine Zuordnung von Machtquellen zu den Typen, die organisationalen Lernprozessen unterschiedlich gegenüberstehen, deutet sich ebenfalls nicht an. Es ist auch nicht zu erwarten, dass Menschen, die ähnliche Funktionen im Verband einnehmen, ähnliche Einstellung gegenüber dem Wandel haben. Auch verläuft die Konfliktlinie nicht eindeutig zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen. Wer welche Unsicherheitsquellen für welche anderen beherrscht, ist ebenfalls nicht so einfach herauszufinden. Prinzipiell beinhaltet jede Position in der Organisation mehrere Möglichkeiten, Unsicherheitsquellen zu beherrschen. Ebenso besteht prinzipiell die Möglichkeit, bestehende und/oder neue Unsicherheitsquellen zu erschließen, für die es noch keine Kontrollregelung gibt. Insgesamt ist das Machtgefüge in einer Organisation sehr komplex und nicht so einfach auszumachen. Schlussfolgerungen, die Bezugnahme auf Strukturen kategorisieren und damit Verhalten absehbarer machen, sind aus dieser Studie nicht abzuleiten.

Es deutet sich an, dass im Organisationalen Lernprozess nicht nur ökonomische und autoritative Veränderungen eine Rolle spielen. Darüber hinaus können auch Deutungsschemata und Normen als Quellen und Werkzeuge für Machtausübung dienen. Organisationales Lernen bezieht sich auch auf Veränderungen in der Kultur und damit auf Normen, die festlegen, was wünschenswert und gut ist. Die Aneignung von Wissen bedeutet eine Aushandlung der richtigen Interpretation von Welt. Normen bieten über die Definition von erwünschtem und unerwünschtem Verhalten die Legitimationsgrundlage für jegliche Machtausübung. Letztend-

lich kann man organisationales Lernen als einen Kampf um die Deutungshoheit der Lage der Organisation und geeignete Handlungsstrategien verstehen. Deutungsmuster sind in diesem Kampf um die Machtverhältnisse sowohl Mittel als auch Gegenstand der Veränderung: Wessen Version von Wahrheit sich durchsetzt, hat maßgeblich Einfluss auf die Machtverhältnisse. Gleichzeitig kann man Konsens nur durch Kommunikation der Realitätsentwürfe und Informationen, die diese Entwürfe argumentativ stützen, erreichen.

Die empirische Studie illustriert, mit welchen Mitteln diese Kämpfe ausgefochten werden: Die Befragten beziehen nicht direkt Stellung gegen oder für Wandel, keiner der Befragten spricht sich explizit gegen Lernprozesse aus. Sie geben vielmehr indirekt, über die Darstellung der Ausgangssituation ihrer Überzeugung Ausdruck. Die Entwürfe für die Handlungsmöglichkeiten für den BUND hängen davon ab, ob man Probleme prinzipiell als durch interne Veränderungen lösbar versteht. Im Kampf um die Deutungshoheit der Erklärungen für die Situation der Organisation und damit auch ihrer Zukunft nimmt man Befürwortern den Wind aus den Segeln, wenn man die Probleme als allgemeine Probleme aller Organisationen darstellt, für die es keine Lösung gibt. Auch durch die vorliegende Studie wird also die große Bedeutung der Problemdefinition für den Lernprozess deutlich.

Interessanterweise findet man bei allen Befragten ähnliche Reaktionen: In Zusammenhang mit der Funktionsweise der Organisation wird die eigene Aufgabe als elementar dargestellt. Dies kann auch auf die notwendigerweise begrenzte Perspektive auf die Gesamtzusammenhänge zurückgeführt werden. Darüber hinaus ist die von Giddens angeführte Rationalisierung des eigenen Verhaltens vor sich und anderen und damit verbunden auch das Bedürfnis, die eigenen Tätigkeit als sinnvoll und wichtig darzustellen sicher auch eine Erklärung für dieses Verhalten (vgl. Giddens 1988). Es deutet darüber hinaus aber auch auf die Legitimation der eigenen Machtquelle hin.

Im Prozess des organisationalen Lernens werden Kommunikations-, Signifikations- und Machtstrukturen reflektiert und gegebenenfalls geändert. Dies geschieht in einer Auseinandersetzung über die angemessenen Deutungen des Problems und der geeigneten Lösung. Jede der Theorien über diese Zusammenhänge hat Bezüge und nimmt Einfluss auf die den Akteuren zur Verfügung stehenden Regeln und Ressourcen. Die Durchsetzung einer bestimmten Interpretation hat dadurch Einfluss auf die Möglichkeiten der Akteure, sich in ihren Handlungen auf Strukturen zu beziehen. Organisationales Lernen ist damit eine kollektive Anstrengung, die Grundsätze organisationalen Handelns zu überprüfen und zu verändern. Insofern spielt auch strukturelle Machtausübung eine Rolle im Prozess.

Macht und Machtverhältnisse sind schwierig zu erfassen und zu beschreiben. Die Untersuchung organisationalen Lernens unter Anwendung des Machtbegriffs von Ortmann et al., der wiederum die Überlegungen von Giddens und Crozier und Friedberg zurückgreift, ist nur

eine Möglichkeit. Im Falle einer längeren Prozessbetrachtung könnte man z.B. eine mikropolitische Analyse organisationalen Lernens durchführen. In Bezug auf Lernen in Non-Profit Organisationen ist unter dem Gesichtspunkt der Macht das Zusammenspiel zwischen Haupt- und Ehrenamt sowie zwischen Bundes- und Landesverband von besonderem Interesse. Da Macht eine Dimension sozialer Handlungen ist und sehr unterschiedliche Erscheinungsformen annehmen kann, ergeben sich viele Möglichkeiten für weiterführende Forschungsfragen.

Die Befreiung der Macht aus ihrem Schattendasein muss mit der Befreiung von normativen Haltungen ihr gegenüber seitens der Wissenschaftler einhergehen. Dies ist eine Herausforderung für die Forscher im Bereich des organisationalen Lernens, vor allem aufgrund der intuitiven Bewertung sowohl von Lernprozessen als auch von Macht.

## 6 Literaturverzeichnis

- Argyris, C. & D. Schön (1996): Organizational learning II. Theory, method, and practice. Massachusetts.
- AWO-Bundesverband (Hrsg.) (2000): Initiative Ehrenamt AWO. Praxishandbuch: Freiwillige ansprechen, gewinnen, beteiligen. 2. erweiterte Auflage. Wuppertal.
- Berthoin Antal, A. (1998): „Die Dynamik der Theoriebildungsprozesse zum Organisationslernen“. In: Albach, H.; Dierkes, M.; Berthoin Antal, A. & K. Vaillant (Hrsg.): Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen. WZB-Jahrbuch 1998. Berlin. S. 31-52.
- Berthoin Antal, A. (2003): „Die Akteure des Organisationslernens: Auswirkungen einer Sicht-erweiterung“. In: Brentel, H.; Klemisch, H. & H. Rohn (2003): Lernendes Unternehmen – Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden. S. 87-97.
- Berthoin Antal, A.; Dierkes, M.; Child, J. & I. Nonaka (2001a): „Finding Paths through the Handbook of Organizational Learning and Knowledge“. In: Dierkes, M.; Berthoin Antal, A., Child J. & I. Nonaka (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford. S. 1-7.
- Berthoin Antal, A.; Dierkes, M.; Child J. & I. Nonaka (2001b): „Organizational Learning and Knowledge: Reflections on the Dynamics of the Field and Challenges for the Future“. In: Dierkes, M.; Berthoin Antal, A., Child J. & I. Nonaka (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford. S. 921-938.
- Berthoin Antal, A. & M. Dierkes (2002): Organisationslernen und Wissensmanagement: Überlegungen zur Entwicklung und zum Stand des Forschungsfeldes. WZB-Discussion Paper FS II 02-113. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Biedermann, C. (1997): Freiwilligenmanagement koordinieren. Volunteering und Volunteer-Management in Großbritannien. Herausgegeben vom Förderverein für Jugend und Sozialarbeit e.V. Berlin.
- Biedermann, C. (2000): „Was heißt Freiwillige managen? Grundzüge des Freiwilligenmanagement“. In: Nährlich, S./Zimmer, A. (Hrsg.): Management in non-profit Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen. S. 107-128.
- Billen, G. (2004): Die Strategieentwicklung des NABU. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Bock, T. (2002): „Vom Laienhelfer zum freiwilligen Experten. Dynamik und Struktur des Volunteering“. In: Rosenkranz, D. & A. Weber (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim, München. S. 11-21.
- BUND (1995): Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen. Beschluss der BUND-Delegiertenversammlung 1995 in Marktheidenfeld.
- BUND (2001): Satzung. Letzte Änderung November 2001 in Bad Hersfeld. Verfügbar über [www.bund.net](http://www.bund.net). Zuletzt aufgerufen: 13.5.2005.



- BUND (2002a): Bundesdelegierten Versammlung 2002. Protokoll. Internes Dokument.
- BUND (2002b): Bundesdelegierten Versammlung 2002. Protokoll Anlagen. Internes Dokument.
- BUND (2003): Zur Situation von Image, Gewinnung und Bindung von Unterstützern. Ergebnisse der qualitativen Mitgliederbefragung und strategische Empfehlungen für Marketing und Fundraising. Studie durchgeführt von Morgenwelt. Internes Dokument.
- BUND (2004): Jahresbericht 2003. Berlin.  
Verfügbar über: [www.bund.net](http://www.bund.net). Zuletzt aufgerufen: 13.5.2005
- BUND (2005a): Über Uns. Homepage.  
Verfügbar über: <http://www.bund.net>. Zuletzt aufgerufen: 13.5.2005.
- BUND (2005b): Leitbild für die Verbandsentwicklung – BUND 2015. Beschluss der Bundesdelegiertenversammlung – Anhang. Internes Dokument.
- BUND Hamburg (2004): Ehrenamtliche Potenziale im Natur- und Umweltschutz entwickeln. Hamburg. Studie durchgeführt von Martina Borgwardt und Analyse & Konzepte GmbH. Internes Dokument.
- Child, J. & S.J. Heavens (2001): „The Social Constitution of Organizations and its Implications for Organizational Learning“. In: Dierkes, M.; Berthoin Antal, A., Child J. & I. Nonaka (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford. S. 308-324.
- Coopey, J. (1995): „The learning organization: Power, politics and ideology“. In: Management Learning 26. S. 193-214.
- Crozier, M & E. Friedberg (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns; zur Politologie organisierter Systeme. Königstein, Taunus.
- Dierkes, M. (1999): „Organisationslernen: Zentrale Herausforderung der Wissensgesellschaft“. Vortrag für das Internationale Symposium „Zukunft der Bildung“, 8./9. Juni 1999, Wien. Verfügbar über: <http://www.gv99.wien.at/symposium/dierkes.htm>  
Zuletzt aufgerufen am 13.5.2005.
- Dierkes M.; Alexis, M.; Berthoin Antal, A.; Hedberg, B.; Pawlowsky, P. Stopford & A. Vonderstein (2000) (Hrsg.): The Annotated Bibliography of Organizational Learning. 2. Auflage. Berlin.
- Dierkes, M.; Berthoin Antal, A., Child J. & I. Nonaka (2001) (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford.
- Easterby-Smith, M. (1997): „Disciplines of organizational learning. Contributions and Critiques“. In: Human Relations 50 (9). S. 1085-1113.
- Felsch, A.: (1999): Personalentwicklung und Organisationales Lernen. 2. überarbeitete Auflage. Berlin.

- Filion, N. & H. Rudolph (1999): Power, Control and Organisational Learning. WZB-Discussion Paper FS I 99-104. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Foucault, M. (1977): Der Wille zum Wissen. Frankfurt/M.
- Friedberg, E. (1992): „Zur Politologie von Organisationen“. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen. S. 39-52.
- Giddens, A. (1976): New Rules of sociological method. New York.
- Giddens, A. (1982): „Power, the Dialectic of Control and Class Structuration“. In: Giddens, A. & G. McKenzie (Hrsg.): Social Class and the Division of Labour. Essays in Honor of Ilya. Neustadt. Camebridge u.a. S. 25-50.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/M., New York.
- Huber, G. P. (1991): „Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures“. In: Organization Science, 2 (1). S. 88-115.
- Kerlen, C. (2003): Problemlos beraten? Die Problemdefinition als Startpunkt organisationalen Lernens. Herausgegeben vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Abteilung Innovation und Organisation. Berlin.
- Klages, H. (2001): „Engagementpotenziale in Deutschland“. In: Rosenblatt, B. von (2001): Freiwilliges Engagement in Deutschland – Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band 1: Gesamtbericht. Stuttgart.
- Löw, M. (2003): Mehr Frust als Lust? Bundesweite Ergebnisse der BUND-Aktivenbefragung. Internes Dokument.
- Macharzina, K. Oesterle, M. J. & D. Brodel (2001): „Learning in Multinationals“. In: Dierkes, M.; Berthoin Antal, A., Child J. & I. Nonaka (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford. S. 631-657
- Nonaka, I. (1994): „A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation“. In: Organization Science 5 (1). S. 14-37
- Ortmann, G.; Windeler, A.; Becker, A.; Schulz, H.-J. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen.
- Patzelt, W.J. (1987): Grundlagen der Ethnomethodologie. Theorie, Empirie und politikwissenschaftlicher Nutzen einer Soziologie des Alltags. München.
- Pawlowsky, P. (1998): „Integratives Wissensmanagement“. In: Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden. S. 9-45.
- Priller, E. (2004): „Mehr Zivilgesellschaft wagen. Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel“. In: WZB-Mitteilungen 103. Berlin. S. 23-26.

- Rosenblatt, B. von (2001): Freiwilliges Engagement in Deutschland – Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band 1: Gesamtbericht. Stuttgart.
- Tenkasi, R. V. & R. J. Boland (1993): „Locating Meaning Making in Organizational Learning“. In: Woodman, R.W. & W. A. Pasmore (Hrsg.): Research in Organizational Change and Development, Vol. 7. S. 77-103.
- Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens. Wiesbaden.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.
- Witzel, A. (2000): „Das problemzentrierte Interview“. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 1(1). Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm>. Zuletzt aufgerufen 13.5.2005.
- Zechner, C. (2005): Chefsache Aktivengewinnung. BUND-Kurzreferat innerhalb des Workshops 3 im Rahmen der Veranstaltung „Umweltengagement im Aufbruch – Mit Erfahrung und neuen Impulsen in die Zukunft“ am 4. März 2005 in Berlin. Internes Dokument.
- Zimmer, A. & E. Priller (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden.

**Veröffentlichungsreihe der Abteilung „Innovation und Organisation“**  
des Forschungsschwerpunktes Organisationen und Wissen am  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

elektronisch verfügbar unter:  
[www.wz-berlin.de/publikation/discussion\\_papers/liste\\_discussion\\_papers.de](http://www.wz-berlin.de/publikation/discussion_papers/liste_discussion_papers.de)

1999

- |              |                                                                                                                                                                 |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FS II 99-101 | Emily Udler, Israeli Business in Transition, 45 S.                                                                                                              |
| FS II 99-102 | Mark B. Brown, Policy, design, expertise, and citizenship: Revising the California electric vehicle program, 49 S.                                              |
| FS II 99-103 | Stefan Bratzel, Umweltorientierter Verkehrspolitikwandel in Städten. Eine vergleichende Analyse der Innovationsbedingungen von „relativen Erfolgsfällen“, 74 S. |

2000

- |              |                                                                                                                                                                                           |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FS II 00-101 | Sabine Helmers, Ute Hoffmann und Jeanette Hofmann. Internet... The Final Frontier: An Ethnographic Account. Exploring the cultural space of the Net from the inside, 124 S.               |
| FS II 00-102 | Weert Canzler und Sassa Franke, Autofahren zwischen Alltagsnutzung und Routinebruch. Bericht 1 der choice-Forschung, 26 S.                                                                |
| FS II 00-103 | Mikael Hård und Andreas Knie, Getting Out of the Vicious Traffic Circle: Attempts at Restructuring the Cultural Ambience of the Automobile Throughout the 20 <sup>th</sup> Century, 20 S. |
| FS II 00-104 | Ariane Berthoin Antal, Ilse Stroo and Mieke Willems, Drawing on the Knowledge of Returned Expatriates for Organizational Learning. Case Studies in German Multinational Companies. 47 S.  |
| FS II 00-105 | Ariane Berthoin Antal und Meinolf Dierkes, Organizational Learning: Where Do We Stand? Where Do We Want to Go?, 33 S.                                                                     |

2001

- |              |                                                                                                                              |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FS II 01-101 | Katrin Böhling, Zur Bedeutung von „boundary spanning units“ für Organisationslernen in internationalen Organisationen, 34 S. |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2002

- |              |                                                                                                                                                           |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FS II 02-101 | Ute Hoffmann und Jeanette Hofmann, Monkeys, Typewriters and Networks. The Internet in the Light of the Theory of Accidental Excellence, 24 S.             |
| FS II 02-102 | Ute Hoffmann, Themenparks re-made in Japan. Ein Reisebericht, 26 S.                                                                                       |
| FS II 02-103 | Weert Canzler und Sassa Franke, Changing Course in Public Transport: The Car as a Component of Competitive Services. Choice-Research, Report No. 2, 58 S. |

FS II 02-104	Weert Canzler und Sassa Franke, Mit cash car zum intermodalen Verkehrsangebot. Bericht 3 der choice-Forschung, 67 S.
FS II 02-105	Ariane Berthoin Antal, Meinolf Dierkes, Keith MacMillan & Lutz Marz, Corporate Social Reporting Revisited, 32 S.
FS II 02-106	Martin Gegner, Die Wege des urbanen Verkehrs zur Daseinsvorsorge, 63 S.
FS II 02-107	Meinolf Dierkes, Lutz Marz & Ariane Berthoin Antal, Sozialbilanzen. Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation, 18 S.
FS II 02-108	Christiana Weber und Barbara Weber, Learning in and of Corporate Venture Capital Organizations in Germany. Industry structure, companies' strategies, organizational learning capabilities, 19 S.
FS II 02-109	Jeanette Hofmann unter Mitarbeit von Jessica Schattschneider, Verfahren der Willensbildung und Selbstverwaltung im Internet – Das Beispiel ICANN und die At-Large-Membership, 155 S.
FS II 02-110	Kathrin Böhling, Learning from Environmental Actors about Environmental Developments. The Case of International Organizations, 40 S.
FS II 02-111	Astrid Karl, Öffentlicher Verkehr im künftigen Wettbewerb. Wie ein inkonsequenter Ordnungsrahmen und überholte Finanzierungsstrukturen attraktive öffentliche Angebote verhindern, 60 S.
FS II 02-112	Thomas Sauter-Servaes & Stephan Rammler, Delaytainment an Flughäfen. Die Notwendigkeit eines Verspätungsservices und erste Gestaltungsideen, 83 S.
FS II 02-113	Ariane Berthoin Antal & Meinolf Dierkes, Organisationslernen und Wissensmanagement: Überlegungen zur Entwicklung und zum Stand des Forschungsfeldes, 39 S.
FS II 02-114	Ariane Berthoin Antal & Meinolf Dierkes, On the Importance of Being Earnest about Business: Overcoming liberal arts students' misconceptions about leadership in corporate change processes, 31 S.
FS II 02-115	Daniela Zenone, Das Automobil im italienischen Futurismus und Faschismus. Seine ästhetische und politische Bedeutung, 72 S.

## 2003

SP III 03-101	Ariane Berthoin Antal und Victor Friedman, Negotiating Reality as an Approach to Intercultural Competence, 35 S.
SP III 03-102	Ariane Berthoin Antal, Camilla Krebsbach-Gnath & Meinolf Dierkes, Hoechst Challenges Received Wisdom on Organizational Learning, 36 S.
SP III 03-103	Ariane Berthoin Antal & Jing Wang, Organizational Learning in China: The Role of Returners, 29 S.
SP III 03-104	Jeanette Hofmann, Die Regulierung des Domainnamensystems – Entscheidungsprozess und gesellschaftliche Auswirkungen der Einrichtung neuer Top Level Domains im Internet, 122 S.
SP III 03-105	Oliver Schöller & Stephan Rammler, „Mobilität im Wettbewerb“ Möglichkeiten und Grenzen integrierter Verkehrssysteme im Kontext einer wettbewerblichen Entwicklung des deutschen und europäischen Verkehrsmarktes – Begründung eines Forschungsvorhabens, 35 S.

- SP III 03-106 Falk Berndt und Hermann Blümel, ÖPNV quo vadis? Aufforderung zu verkehrspolitischen Weichenstellungen im ÖPNV, 73 S.
- SP III 03-107 Tobias Wölfle und Oliver Schöller, Die kommunale „Hilfe zur Arbeit“ im Kontext kapitalistischer Arbeitsdisziplinierung, 26 S.
- SP III 03-108 Markus Petersen. Multimodale Mobilisations und Privat-Pkw, Ein Vergleich auf Basis von Transaktions- und monetären Kosten. Bericht 4 der choice-Forschung, 41 S.
- SP III 03-109 Ariane Berthoin Antal & Victor J. Friedman, Learning to Negotiate Reality: A Strategy for Teaching Intercultural Competencies, 33 S.
- SP III 03-110 Ute Hoffmann (Hg.), Reflexionen der kulturellen Globalisierung. Interkulturelle Begegnungen und ihre Folgen. Dokumentation des Kolloquiums „Identität-Alterität-Interkulturalität. Kultur und Globalisierung“ am 26./27. Mai 2003 in Darmstadt, 183 S.
- SP III 03-111 Christiana Weber, Zeit und Zeitkompensation in der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur, 41 S.
- SP III 03-112 Gerhard Prätorius & Christian Wichert, Integrierte Verkehrspolitik als Realtypus – mehr als die Summe von Teillösungen?, 60 S.
- SP III 03-113 Christiana Weber und Barbara Weber, Corporate Venture Capital Organizations in Germany. A Comparison, 46 S.
- SP III 03-114 Marc Weider, André Metzner, Stephan Rammner, Die Brennstoffzelle zwischen Umwelt-, Energie- und Wirtschaftspolitik. Darstellung der öffentlichen Förderprogramme für Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie in Deutschland, der Europäischen Union, den USA und Japan, 77 S.
- SP III 03-115 Martin Gegner. Crash, Boom, Bang – Reload, Metamorphosen eines Softwareprojekts in Zeiten des New Economy-Hypes, 32 S.
- SP III 03-116 Ying Zhu, Leapfrogging into Hydrogen Technology: China's 1990-2000 Energy Balance, 43 S.
- SP III 03-117 Maria Oppen, Detlef Sack, Alexander Wegener, Innovationsinseln in korporatistischen Arrangements. Public Private Partnerships im Feld sozialer Dienstleistungen, 61 S.

## 2004

- SP III 04-101 Marc Weider, André Metzner, Stephan Rammner, Das Brennstoffzellen-Rennen. Aktivitäten und Strategien bezüglich Wasserstoff und Brennstoffzelle in der Automobilindustrie, 137 S.
- SP III 04-102 Ariane Berthoin Antal, The Centrality of ‚Between‘ in Intellectual Entrepreneurship, 27 S.
- SP III 04-103 Martin Gegner, Die Auto-Referenz des öffentlichen Nahverkehrs – Selbst-, Konkurrenz- und Kundenbild im Marketing des Verbands Deutscher Verkehrsbetriebe, 102 S.
- SP III 04-104 Holger Straßheim, Power in intercommunal knowledge networks. On the endogenous dynamics of network governance and knowledge creation, 37 S.

- SP III 04-105 Marc Weider, China – Automobilmarkt der Zukunft? – Wie nachhaltig und zukunftsorientiert sind die Strategien der internationalen Automobilindustrie in China?, 73 S.
- SP III 04-106 Ariane Berthoin Antal & Victor J. Friedman, Overcoming dangerous learning: The role of critical reflection in cross-cultural interactions, 26 S.
- SP III 04-107 Felix Beutler, Intermodalität, Multimodalität und Urbanibility – Vision für einen nachhaltigen Stadtverkehr, 36 S.
- SP III 04-108 Gerhard Prätorius & Christian Wichert, Die Ergänzung der Haushalts- durch Nutzerfinanzierung von Verkehrsinfrastrukturen, 36 S.
- SP III 04-109 Hermann Blümel, Mobilitätsdienstleister ohne Kunden. Kundenorientierung im öffentlichen Nahverkehr, 114 S.
- SP III 04-110 Maria Brie & Hagen Pietzcker, NGOs in China – Die Entwicklung des Dritten Sektors, 53 S.
- SP III 04-111 Anke Borchertding, Strategies, Programs, and Projects Pertaining to Policy on Transport. Research in Selected European States, the United States, and Japan (Short title: “SmartBench”) Final Report on Sweden, 50 S.
- SP III 04-112 Ariane Berthoin Antal & André Sobczak, Beyond CSR: Organizational Learning for Global Responsibility, 41 S.

2005
------

- SP III 05-101 Martin Lengwiler, Probleme anwendungsorientierter Forschung in den Sozialwissenschaften am Beispiel der Ausgründung “choice”, 59 S.
- SP III 05-102 Maria Brie, Prozesse politischer Entscheidungsfindung in China. Die „Vierte Führungsgeneration“, 58 S.

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie, bitte, unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** mit, sowie je Paper eine **Briefmarke im Wert von Euro 0,51** oder einen "**Coupon Réponse International**" (für Besteller aus dem Ausland).

Please send a **self-addressed label** and **postage stamps in the amount of 0,51 Euro** or a "**Coupon-Réponse International**" (if you are ordering from outside Germany) for **each** WZB-Paper requested.

## Bestellschein

## Order Form

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung gGmbH  
PRESSE- UND INFORMATIONSREFERAT  
Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

### Absender • Return Address:

---

---

---

---

Hiermit bestelle ich folgende(s) Discussion Paper(s) • Please send me the following Discussion Paper(s) ***Autor(en) / Kurztitel • Author(s) / Title(s) in brief***

**Bestellnummer • Order no.**

--	--



